

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

DENILSON COELHO

**DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA
PLANEJAR:
UM ESTUDO COM OS PARTICIPANTES DO
EMPRETEC EM SANTA CATARINA**

FLORIANÓPOLIS

2011

Catálogo na fonte pela Biblioteca Universitária da
Universidade Federal de Santa Catarina

C672d Coelho, Denilson

Desenvolvimento da competência planejar [dissertação] :
um estudo com os participantes do Empretec em Santa Catarina /
Denilson Coelho ; orientador, Maurício Fernandes Pereira. –
Florianópolis, SC, 2011.

187 p.: il., grafs., tabs.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação
em Administração.

Inclui referências

1. Administração. 2. Empreendedorismo. 3. Competência
organizacional. 4. Planejamento administrativo. I. Pereira,
Mauricio Fernandes. II. Universidade Federal de Santa
Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. III.
Título.

CDU 65

DENILSON COELHO

**DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA
PLANEJAR:
UM ESTUDO COM OS PARTICIPANTES DO
EMPRETEC EM SANTA CATARINA**

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina. Curso de Pós-Graduação em Administração. Área de concentração: Organizações, Sociedade e Desenvolvimento.

Orientador: Maurício Fernandes Pereira, Dr.

FLORIANÓPOLIS

2011

DENILSON COELHO

**DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA PLANEJAR:
UM ESTUDO COM OS PARTICIPANTES DO EMPRETEC EM
SANTA CATARINA**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Administração na área de concentração em Organizações, Sociedade e Desenvolvimento do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada em sua forma final em 21/02/2011.

Prof. Dr. Maurício Serva
Coordenador do Programa

Apresentada à Comissão Examinadora composta dos professores

Luis Moretto Neto
Dr. em Engenharia de Produção da UFSC

Carlos Ricardo Rossetto
Dr. em Engenharia de Produção da UNIVALI

Maurício Fernandes Pereira (Orientador)
Dr. em Engenharia de Produção da UFSC

“Aventura é para gente inconsequente,
que não sabe se vai voltar para casa.
Gosto de planejar minuciosamente
minhas explorações.”

Amir Klink

RESUMO

COELHO, Denilson. **Desenvolvimento da competência planejar**: um estudo com os participantes do Empretec em Santa Catarina. 2011. 187 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

Orientador: Maurício Fernandes Pereira, Dr.

Defesa: 21/02/2011

Este trabalho apresenta um estudo realizado sobre o tema competências empreendedoras, com enfoque na competência planejar, papel do administrador. Para realizá-lo, buscaram-se na literatura referências sobre os temas planejamento, desenvolvimento de competências e formas de medi-las. Tomaram-se como objeto de estudo participantes do curso Empretec, durante o qual foram obtidos os perfis comportamentais de 104 pessoas dos municípios de Florianópolis e São José. O principal objetivo do estudo foi analisar como os participantes do curso desenvolveram a competência planejar. Nesse sentido, a pesquisa enfocou dois comportamentos pouco desenvolvidos na população brasileira, o Estabelecimento de Metas e o Planejamento e Monitoramento Sistemático. A coleta de dados foi realizada por dois instrumentos de pesquisa, a entrevista focada e um questionário com perguntas estruturadas. O primeiro instrumento buscou obter informações comportamentais de forma indireta, e o segundo instrumento obteve informações com perguntas diretas. À luz do referencial teórico foi possível analisar e entender como a expressão de uma competência é construída por diferentes caminhos, em distintos estágios de desenvolvimento das pessoas ante seus comportamentos, principalmente aqueles responsáveis por tornar rotina a atitude de planejar. Por fim, foi possível observar no grupo estudado a atitude consciente dos indivíduos na busca do desenvolvimento dessa competência.

Palavras-chave: Características empreendedoras; Competências; Comportamento de planejar.

ABSTRACT

COELHO, Denilson. **Desenvolvimento da competência planejar**: um estudo com os participantes do Empretec em Santa Catarina. 2011. 187 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

Orientador: Maurício Fernandes Pereira, Dr.

Defesa: 21/02/2011

This paper presents a study about entrepreneurial skills, focusing on power plan, the administrator's role. To accomplish it, we searched for references in the literature about the planning issues, skills development and ways to measure them. It was taken as an object of study participants of Empretec course, where we obtained the behavioral profiles of 104 people from the cities of Florianópolis and São José. The main objective of this study was to analyze how the course participants develop the competence Plan. Thus, the research focused on two behaviors underdeveloped in the Brazilian population, Goal Setting and systematic planning and monitoring. Two research instruments, a focused interview and a structured questionnaire, performed data collection. The first instrument sought to reach behavioral information indirectly and the second instrument with direct questions. From the theoretical framework, it was possible to analyze and understand how the expression – competence - is built in different ways, in different stages of development for people facing their behaviors, especially those responsible for making the routine approach to planning. Finally, we observed in the group studied the conscious attitude of individuals in pursuit of developing this competence.

Keywords: Entrepreneurial Characteristics; Skills; Behavior Plan.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 1 – O planejamento visto em relação às outras funções gerenciais..... | 29 |
| Figura 2 – Ciclo de encargos do administrador..... | 30 |
| Figura 3 – Hierarquia dos planos..... | 32 |
| Figura 4 – Forças que governam a competição em um setor industrial..... | 36 |
| Figura 5 – Perspectivas genéricas sobre estratégia..... | 38 |
| Figura 6 – Formas de estratégia..... | 40 |
| Figura 7 – Caminhos traçados pelos três modelos, empreendedor, adaptativo e planejado..... | 43 |
| Figura 8 – O ciclo necessidade-comportamento..... | 53 |
| Figura 9 – O ciclo do conhecimento..... | 62 |
| Figura 10 – Modelo de motivação empreendedora e o processo empreendedor..... | 68 |
| Figura 11 – Competências centrais e superficiais..... | 69 |
| Figura 12 – Modelo de fluxo do desenvolvimento de uma competência..... | 70 |
| Figura 13 – Países que aplicam o Empretec..... | 87 |
| Figura 14 – A Janela de Johari..... | 92 |
| Figura 15 – Fluxograma da pesquisa..... | 97 |
| Figura 16 – Desenvolvimento da competência planejar por meio de novos saberes..... | 113 |
| Figura 17 – Desenvolvimento da habilidade de planejar por meio de novas atitudes..... | 116 |
| Figura 18 – Análise da profundidade das mudanças na competência planejar após o curso..... | 118 |
| Figura 19 – A Janela de Johari e a pesquisa..... | 119 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|-----|
| Gráfico 1 – Perfil diagnóstico de Características do Comportamento Empreendedor – SC..... | 50 |
| Gráfico 2 – Perfil diagnóstico de Características do Comportamento Empreendedor – MG..... | 51 |
| Gráfico 3 – Atividade atual..... | 106 |
| Gráfico 4 – Escolaridade..... | 107 |
| Gráfico 5 – Base motivacional..... | 108 |
| Gráfico 6 – Idade da amostra populacional estudada..... | 109 |
| Gráfico 7 – Sexo dos indivíduos pesquisados..... | 110 |
| Gráfico 8 – Participação em curso com o tema planejamento..... | 111 |
| Gráfico 9 – Elaboração de plano formal..... | 114 |
| Gráfico 10 – Planejamento pessoal..... | 115 |
| Gráfico 11 – Planejamento e rotina..... | 117 |
| Gráfico 12 – Evolução do perfil empreendedor..... | 120 |
| Gráfico 13 – Percentual de pessoas que desenvolveram as CCEs, por faixa etária..... | 122 |
| Gráfico 14 – Desenvolvimento das CCEs de acordo com a escolaridade..... | 125 |
| Gráfico 15 – Desenvolvimento das CCEs por sexo..... | 128 |
| Gráfico 16 – Evolução do desempenho relacionado à CCE Estabelecimento de Metas..... | 130 |
| Gráfico 17 – Relação entre desenvolvimento da CCE Estabelecimento de Metas e curso de planejamento antes do Empretec..... | 132 |
| Gráfico 18 – Relação entre desenvolvimento da CCE Estabelecimento de Metas e curso de planejamento após o Empretec..... | 134 |
| Gráfico 19 – Relação entre desenvolvimento da CCE Estabelecimento de Metas e elaboração de plano após o Empretec..... | 136 |
| Gráfico 20 – Desenvolvimento da CCE Estabelecimento de Metas e planejamento pessoal antes do Empretec..... | 138 |
| Gráfico 21 – Desenvolvimento da CCE Estabelecimento de Metas e planejamento pessoal após do Empretec..... | 139 |
| Gráfico 22 – Desenvolvimento da CCE Estabelecimento de Metas e planejamento como rotina..... | 141 |
| Gráfico 23 – Desenvolvimento da CCE Estabelecimento de Metas versus Base Motivacional..... | 143 |
| Gráfico 24 – Desenvolvimento da CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático..... | 146 |
| Gráfico 25 – Desenvolvimento da CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático e curso de planejamento 1 ano antes do Empretec..... | 147 |

| | |
|---|-----|
| Gráfico 26 – Desenvolvimento da CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático e curso de planejamento após o Empretec..... | 149 |
| Gráfico 27 – Desenvolvimento da CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático e elaboração de plano escrito após o Empretec..... | 151 |
| Gráfico 28 – Desenvolvimento da CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático e elaboração de planejamento pessoal antes o Empretec..... | 153 |
| Gráfico 29 – Desenvolvimento da CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático e elaboração de planejamento pessoal após o Empretec..... | 155 |
| Gráfico 30 – Desenvolvimento da CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático e planejamento como rotina..... | 157 |
| Gráfico 31 – Desenvolvimento da CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático e base motivacional..... | 159 |
| Gráfico 32 – CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático versus CCE Estabelecimento de Metas..... | 160 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 – Competências do profissional da informação e suas correspondências no núcleo de competências exigidas pelas organizações..... | 45 |
| Quadro 2 – Conceitos de competência..... | 67 |
| Quadro 3 – Competências gerais do empreendedor..... | 71 |
| Quadro 4 – Definição da agenda de competências essenciais..... | 75 |
| Quadro 5 – Teorias de aprendizagem e desenvolvimento..... | 80 |
| Quadro 6 – Características do Comportamento Empreendedor do Empretec..... | 84 |
| Quadro 7 – Exemplo de análise de entrevista..... | 94 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|-----|
| Tabela 1 – Razões para extinções de empresas..... | 49 |
| Tabela 2 – Número de pessoas capacitadas no Empretec por unidade da federação..... | 88 |
| Tabela 3 – Quadro evolutivo das CCEs..... | 121 |
| Tabela 4 – Desenvolvimento das CCEs por faixa etária..... | 123 |
| Tabela 5 – Desenvolvimento das CCEs por escolaridade..... | 127 |
| Tabela 6 – Desenvolvimento das CCEs por sexo..... | 128 |
| Tabela 7 – Desenvolvimento da CCE Estabelecimento de Metas e curso de planejamento antes do Empretec..... | 133 |
| Tabela 8 – Desenvolvimento das CCE Estabelecimento de Metas e curso de planejamento após o Empretec..... | 135 |
| Tabela 9 – Desenvolvimento das CCE Estabelecimento de Metas e plano escrito após o Empretec..... | 137 |
| Tabela 10 – Relação entre desenvolvimento das CCE Estabelecimento de Metas e planejamento pessoal antes do Empretec..... | 139 |
| Tabela 11 – Desenvolvimento das CCE Estabelecimento de Metas e planejamento pessoal após o Empretec..... | 140 |
| Tabela 12 – Desenvolvimento das CCE Estabelecimento de Metas e plano como rotina..... | 142 |
| Tabela 13 – Desenvolvimento das CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático e curso 1 ano antes do Empretec..... | 148 |
| Tabela 14 – Desenvolvimento das CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático e curso após o Empretec..... | 150 |
| Tabela 15 – Desenvolvimento das CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático e plano escrito após o Empretec..... | 152 |
| Tabela 16 – Desenvolvimento das CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático e planejamento pessoal antes do Empretec..... | 154 |
| Tabela 17 – Desenvolvimento das CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático e planejamento pessoal após o Empretec..... | 156 |
| Tabela 18 – Desenvolvimento das CCEs Planejamento e Monitoramento Sistemático e planejamento como rotina..... | 158 |

LISTA DE SIGLAS

| | |
|-----------|---|
| BEI | <i>Behavioral Event Interview</i> |
| CCEs | Características do Comportamento Empreendedor |
| ETW | Entrepreneur Training Workshop |
| Ipea | Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada |
| MSI | Management Systems Internacional |
| ONU | Organização das Nações Unidas |
| Sebrae | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas |
| Sebrae/SC | Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina |
| Unctad | United Nations Conference on Trade and Development |
| Usaid | United States Agency for International Development |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 17 |
| 1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA..... | 17 |
| 1.2 OBJETIVOS..... | 21 |
| 1.2.1 Objetivo Geral..... | 21 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos..... | 22 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA..... | 22 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 25 |
| 2.1 ORIGEM DO PLANEJAMENTO, A ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA E AS FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR..... | 25 |
| 2.2.1 Planejamento Estratégico..... | 35 |
| 2.2.2 Por Que Planejar?..... | 45 |
| 2.2.3 O Brasileiro e o Comportamento de Planejar..... | 47 |
| 2.3 MOTIVAÇÕES HUMANAS..... | 52 |
| 2.3.1 Motivação para a Realização..... | 55 |
| 2.3.2 Motivação para o Poder..... | 57 |
| 2.3.3 Motivação para Afiliação..... | 58 |
| 2.3.4 Motivação pelo Medo do Fracasso..... | 60 |
| 2.4 O APRENDIZADO..... | 62 |
| 2.5 UM MODELO DE PROMOÇÃO DAS COMPETÊNCIAS EMPRESARIAIS BASEADO NOS ESTUDOS DAS MOTIVAÇÕES HUMANAS..... | 76 |
| 2.5.1 A Entrevista Focada..... | 91 |
| 3 METODOLOGIA..... | 96 |
| 3.1 SUJEITOS DA PESQUISA..... | 97 |
| 3.2 INSTRUMENTOS DE PESQUISA..... | 98 |
| 3.3 PROCEDIMENTOS UTILIZADOS..... | 102 |
| 3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA..... | 105 |
| 4 RESULTADOS DA PESQUISA..... | 106 |
| 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA POPULACIONAL..... | 106 |
| 4.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS..... | 110 |
| 4.2.1 Dados Sobre a Busca do Desenvolvimento da Competência Planejar..... | 111 |
| 4.2.2 As Dez Características do Comportamento Empreendedor..... | 119 |

| | |
|---|-----|
| 4.2.3 CCE Estabelecimento de Metas..... | 129 |
| 4.2.4 Planejamento e Monitoramento Sistemático..... | 145 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 162 |
| 5.1 RECOMENDAÇÕES..... | 167 |
| 6 REFERÊNCIAS..... | 169 |
| ANEXO A..... | 182 |
| APÊNDICE A..... | 184 |

1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação está voltada ao estudo da temática planejamento. Para isso, tomam-se como base de pesquisa os participantes do curso Empretec, programa de capacitação na área comportamental que tem como objetivo estimular a promoção de competências empresariais e que é desenvolvido pela United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). O objetivo do programa é fomentar em nações de economia subdesenvolvida ou em desenvolvimento a geração de novas empresas, empregos e renda. Atualmente, segundo o Sebrae (2010b), a metodologia do Empretec é utilizada em 33 países e, entre eles, conforme será descrito na sequência do presente trabalho, destaca-se o Brasil com o maior número de pessoas capacitadas.

A seguir, apresentam-se o tema e o problema de pesquisa, seguidos pelos objetivos geral e específicos. Ato contínuo, há a justificativa para a realização deste trabalho e, finalmente, sua estruturação.

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

O princípio da administração científica está no fato de que o homem é um ser racional e, portanto, planeja e toma decisões com base em análise de informações (DAVENPORT, 2006), podendo abdicar de paixões ou instintos (MOTTA, 1997).

O surgimento das máquinas, que facilitaram e aumentaram a produtividade humana, abriu portas para a racionalização dos processos empresariais. Substituir opiniões e impressões por investigação

científica (PFEFFER, 2006) como subsídio para a solução de problemas da administração tornou-se fundamental para o desenvolvimento organizacional (TACHIZAWA; JÚNIOR; ROCHA, 2006).

As novas tecnologias da informação determinaram a democratização do conhecimento e, como consequência, melhor distribuição de renda. Administrar um volume cada vez maior de dados, transformando-os em informação e conhecimento, tem-se tornado uma tarefa mais complexa, que exige planejamento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O desenvolvimento econômico e a geração de riqueza são temas de interesse no âmbito de nações, famílias e indivíduos. Mesmo antes da criação do sistema capitalista, pesquisadores e pessoas comuns procuram encontrar fórmulas para desenvolver-se e, conseqüentemente, enriquecer. Este é o campo de estudo da administração e a principal tarefa do administrador: gerar riqueza por meio da realização de objetivos (KOONTZ; O'DONNEL; WEIHRICH, 1980; NEWMAN, 1977; SCHERMERHORN JUNIOR, 1996).

Um dos maiores economistas do século XX, o austríaco Joseph Alois Schumpeter, creditou o desenvolvimento econômico a um indivíduo. Esse personagem, citado como o agente principal de mudança, foi por ele denominado de “empresário”. O empresário de Schumpeter (1997) é o responsável pelas novas combinações, é aquele que tem a habilidade de liderar para a construção do novo caminho, é o indivíduo que quebra as antigas rotinas ao impor mudanças. Esse ser diferenciado age segundo sua experiência e conhecimento, buscando autonomia para construir o futuro por ele desejado.

A partir da década de 1960, por aproximadamente 40 anos, o psicólogo David McClelland estudou o comportamento humano com o objetivo de identificar características pessoais que diferenciavam dos demais os indivíduos bem-sucedidos e motivados para a realização. Embora não exista consenso sobre quais são essas características, as pesquisas sugerem que o comportamento exitoso é mais frequente em pessoas que buscam controlar o meio onde atuam, que estabelecem metas e que procuram constantemente e de forma criativa novas oportunidades (MSI, 1990).

Sabe-se que existem críticas às pesquisas de David McClelland sobre o desenvolvimento econômico e sua relação com um perfil específico de empreendedor, porém seu trabalho “continua sendo a mais ampla e mais rigorosa pesquisa empírica sobre as características associadas com empreendedores de sucesso em ambientes de países em desenvolvimento” (LOPES apud COOLEY, 1991, p. 61).

Com base na premissa de aumentar, em países em desenvolvimento, o percentual populacional de pessoas com características comportamentais voltadas para a realização, o Centro de Corporações Transnacionais das Nações Unidas lançou oficialmente, em 1988, o projeto Empretec. A partir de 1993, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), após a assinatura do Projeto de Cooperação Internacional com as Nações Unidas e a Agência Brasileira de Cooperação, passou a ser a entidade executora desse projeto no Brasil (FORNER, 2009).

Conforme é apresentado no decorrer deste trabalho, as pesquisas realizadas em torno desse programa indicam que seus clientes manifestaram o desenvolvimento de dez características do

comportamento que, com o respaldo das Nações Unidas, são consideradas como influenciadoras no êxito nos negócios. Tais características, de acordo com a metodologia do Empretec, denominam-se Características do Comportamento Empreendedor (CCEs).

Entre as CCEs trabalhadas no Empretec, existem três especificamente relacionadas com a principal função do administrador (SCHERMERHORN JUNIOR, 1996), ou seja, planejar: a Busca de Informações; o Estabelecimento de Metas; e o Planejamento e Monitoramento Sistemático (ZACCA, 2002).

Demonstra-se, pelos resultados das entrevistas-diagnóstico que precedem o Empretec (SEBRAE, 2010a), que as CCEs Estabelecimento de Metas e Planejamento e Monitoramento Sistemático apresentam-se como as características menos desenvolvidas nos indivíduos pesquisados.

É fato que a realização do exercício do planejamento não é suficiente para a obtenção dos resultados desejados. A implementação de planos é um dos fatores mais difíceis de se realizar. O dia a dia e a luta pela sobrevivência, em conjunto com as aspirações individuais de cada um, acabam, muitas vezes, por desvirtuar o caminho inicialmente traçado, ocasionando o esquecimento do plano em favor de estratégias emergentes (MINTZBERG; QUINN, 2001) – isso quando os planos são traçados.

Além de um plano bem estruturado, são muitos os fatores internos e externos que influenciam os resultados da implementação das estratégias individuais e corporativas (MARIOTTO, 2003; MINTZBERG, 2004b; MINTZBERG; QUINN, 2001).

Desde o início da administração científica, ressalta-se a importância do planejamento, contudo a competência de planejar, além de não ser atitude arraigada no comportamento de muitos, carece, para tornar-se eficaz, de conhecimentos e habilidades específicos, dos quais muitos profissionais (SEBRAE, 2010a) possuem déficit de desenvolvimento.

Para estudar o comportamento de planejar, de modo a avançar no aprimoramento dessa competência humana, apresenta-se a seguinte pergunta de pesquisa: **considerando que o hábito de planejar é uma característica preconizada para o administrador¹ e pouco desenvolvida na população brasileira, existem características singulares que compõem o perfil das pessoas que fizeram o Empretec e que desenvolveram a competência planejar?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar, entre os participantes do Empretec que desenvolveram a competência planejar, se existem características singulares que os diferenciam das pessoas que fizeram o curso e não a desenvolveram.

¹ Para este trabalho, o termo “administrador” é utilizado para descrever o indivíduo que realiza a gestão, podendo essa atividade ser executada na gestão de uma empresa, função formal do administrador, ou, também, na vida particular de qualquer cidadão.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) analisar a evolução do perfil das características do comportamento empreendedor dos indivíduos pesquisados;
- b) conhecer a evolução dos indicadores do comportamento de planejar dos participantes do programa Empretec; e
- c) analisar as relações existentes entre o desenvolvimento da CCE Estabelecimento de Metas e da CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático.

1.3 JUSTIFICATIVA

Desde 1993, quando a metodologia do Empretec passou a ser utilizada no Brasil, realizaram-se mais de 5.600 cursos, com mais de 134 mil pessoas capacitadas. Com base nesses números, estima-se que somente no Brasil foram investidos diretamente nesse programa valores superiores a R\$ 121.000.000,00 (SEBRAE, 2010b). Tal metodologia é utilizada com a chancela das Nações Unidas em 33 países.

Justifica-se, portanto, este trabalho na medida em que contribui para que os milhares de pessoas que participaram do Empretec possam utilizar-se das melhores práticas que auxiliaram os empreendedores a desenvolver as características de planejamento, que, em números médios, conforme dados apresentados nos Gráficos 1 e 2, são as menos desenvolvidas no diagnóstico pré-curso. Partindo da constatação de que as CCEs relacionadas ao planejamento são as mais deficientes e,

portanto, as mais carentes de aprimoramento, estudá-las explica a razão deste trabalho acadêmico.

Justifica-se também esta pesquisa por procurar demonstrar por meio de números e informações qualitativas algumas das características comportamentais dos participantes do Empretec que desenvolveram ou que se destacam na utilização da competência planejar, preconizada para os profissionais da informação (FARIA et al., 2005), conforme a Classificação Brasileira de Ocupações.

Para o estudo da administração, tendo como seus principais atores os empresários e os administradores, enfim, os gestores, o presente trabalho contribui como forma de demonstrar algumas maneiras exitosas de facilitar o aprimoramento da competência planejar, descrita pelos cientistas Tachizawa, Júnior e Rocha (2006) e Koontz, O'Donnel e Weihrich (1980) como um pré-requisito para o sucesso dos negócios.

Dessa maneira, do ponto de vista acadêmico, este trabalho atende ao formulado por Castro (1977) no que tange à importância da temática e viabilidade para sua realização. O estudo contribui para o desenvolvimento de milhares de pessoas que conhecem e falam a linguagem do Empretec, tratando das CCEs diretamente relacionadas à competência planejar, que, segundo o Sebrae (2010a), são as menos desenvolvidas nos brasileiros. Além disso, colabora com a ciência da administração, na medida em que se utiliza de resultados de ações ligadas à promoção do desenvolvimento econômico, focando no comportamento de planejar, preconizado para o administrador. Por fim, a viabilidade da pesquisa é diretamente proporcional à posição privilegiada do pesquisador (coordenador do Empretec em Santa

Catarina), o que facilitou a obtenção de informações do Empretec junto às coordenações nacional e estadual do programa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo é apresentado o referencial teórico que serve de base para a realização da dissertação. O tema desta pesquisa relaciona-se ao desenvolvimento da competência planejar, preconizada para o administrador e, segundo dados de Sebrae (2010a), carente no perfil da população brasileira. Assim, como forma de esclarecê-lo, é preciso entender as origens do planejamento e sua apropriação à ciência administrativa, os fatores motivacionais geradores desses comportamentos e os insumos básicos para sua aprendizagem. Inicialmente, apresentam-se conceitos e abordagens do planejamento, bem como dados sobre o hábito de planejar do brasileiro, os quais demonstram indícios da carência de seu desenvolvimento. Na sequência, faz-se um breve relato sobre as motivações humanas, convergindo para os estudos do psicólogo David McClelland, os quais deram origem ao curso Empretec, ferramenta desta pesquisa. Por fim, apresentam-se o tema “aprendizado”, as origens e os resultados do curso Empretec e a entrevista focada, mecanismo utilizado no curso e neste estudo.

2.1 ORIGEM DO PLANEJAMENTO, A ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA E AS FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR

A palavra “planejamento” deriva do ato de desenhar sobre uma superfície plana os passos de algo pretendido (PAULINYI, 1996). Pinto (2005) acrescenta que essas superfícies, nos primórdios da história humana, eram caixas de areia ou, então, couro costurado, que sustentavam os debates em torno dos objetivos.

Tomando por base que o homem moderno subsiste há aproximadamente 20 mil anos, aproximadamente oitocentas gerações nos precederam. Nesse período foi incorporado em nossa genética o comportamento de planejar e de traçar estratégias de sobrevivência. Portanto, todos nós nascemos estrategistas (PINTO, 2005).

Existem comprovações de que o desenvolvimento do comportamento de planejar interfere na probabilidade de realização dos objetivos almejados. Há dois mil e quinhentos anos, o general chinês Sun Tzu escreveu o livro “A Arte da Guerra”. Em 1782 o livro foi traduzido para o francês e no início do século XIX para o inglês. O conteúdo dessa obra, inicialmente voltada para o combate corporal, ainda hoje é utilizado para o planejamento, quer seja ele pessoal, empresarial ou bélico (MCNEILLY, 1999; TZU, 1983). “O general que vence uma batalha, fez muitos cálculos no seu tempo, antes de ser travado o combate. O general que perde uma batalha, fez poucos cálculos antes. Portanto, fazer muitos cálculos conduz à vitória e poucos, à derrota” (TZU, 1983, p. 20).

Outra obra que apresenta conceitos milenares de planejamento tem o título em português de “As 36 Estratégias dos Chineses”, de Wee C. Hou e Lan L. Luh. As estratégias descritas nesse livro são um resumo dos métodos antigos de guerra utilizados por militares chineses (HOU; LUH, 2003).

No início do século XX, os pioneiros da administração incorporaram o planejamento como a ferramenta essencial para a consecução eficaz das metas empresariais. A tecnologia de planejar, que antes era quase que exclusiva dos campos de batalha, passou a ser partilhada nos parques fabris (TREWATHA; NEWPORT, 1982).

Frederick Winslow Taylor, engenheiro, considerado o Pai da Administração Científica, em 1911, publicou o livro “Princípios da Administração Científica”, que abriu caminho para definir o papel do administrador (KOONTZ; O’DONNEL; WEIHRICH, 1980; ROBBINS, 1986). A preocupação de Taylor com a eficiência produtiva deu origem ao sistema denominado taylorismo. Esse sistema, embasado no estabelecimento de metas de produção e remuneração por peça produzida, foi desenvolvido com o objetivo de planejar racionalmente o trabalho (LACOMBE; HEILBORN, 2006).

Para a obtenção da máxima eficiência, Taylor defendia a concentração na alta administração das atividades de planejamento, cabendo aos demais trabalhadores a execução das tarefas planejadas, abdicando de sua capacidade de pensar (TACHIZAWA; JÚNIOR; ROCHA, 2006).

Taylor (1953) definiu a administração como a ciência que viabiliza planos de gerar riqueza ao proprietário da empresa e a seus empregados. Para realizar esse objetivo, desenvolveu estudos para viabilizar a divisão do trabalho, de modo que o conjunto de máquinas e pessoas pudesse produzir mais do que a concorrência.

O francês Henri Fayol, descrito por Koontz, O’Donnel e Wehrich (1980) como um dos fundadores da administração moderna, contribuiu para essa ciência por meio de reflexões sobre sua prática de administrador.

Diferentemente de Taylor, que dividiu as atividades administrativas por tarefas, Fayol analisou as organizações e práticas administrativas como um todo, definindo princípios para orientar os

dirigentes (BIONDO, 2005; KAST; ROSENZWEIG, 1980; TACHIZAWA; JÚNIOR; ROCHA, 2006).

Fayol (1994), desde a primeira edição de seu livro, apresentou seis operações essenciais. As operações técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contabilidade e administrativas estão presentes em qualquer empresa. O planejamento está contido na função administrativa. Cabe ao administrador prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Quanto mais desenvolvida a competência administrativa, maior a autoridade e poder de comando do indivíduo. “Conceber um plano e assegurar-lhe o sucesso é uma das mais vivas satisfações que o homem inteligente pode experimentar; é, também, um dos mais fortes estimulantes da vida humana [...]. É necessário, pois, encorajar e desenvolver bastante essa faculdade” (FAYOL, 1994, p. 62).

Chester I. Barnard, importante executivo da área de telecomunicações, responsável pelo livro clássico da Administração “*The Functions of the Executive*”, editado pela primeira vez em 1938 e reeditado em 1968, também influenciou os autores que formataram o papel contemporâneo do administrador (BIONDO, 2005; KOONTZ; O’DONNEL; WEIHRICH 1980).

Barnard (1968) descreveu as funções do executivo como sendo: a manutenção da comunicação; a responsabilidade de garantir os serviços sociais; e a formulação das intenções ou propósitos da organização, ou seja, o planejamento. O propósito, mais do que a formulação de palavras, precisa ser demonstrado em ações. O propósito ou missão da organização é algo que precisa ser aceito por todos aqueles que contribuem para a obtenção dos resultados. O propósito necessita ser traduzido em objetivos.

O planejamento é definido por Schermerhorn Junior (1996) como a primeira das quatro funções básicas da gerência, demonstradas na Figura 1. Cabe ao administrador definir objetivos e decidir de que maneira realizá-los. Um plano é formado por tarefas e ações que devem ser executadas de acordo com os recursos disponíveis.

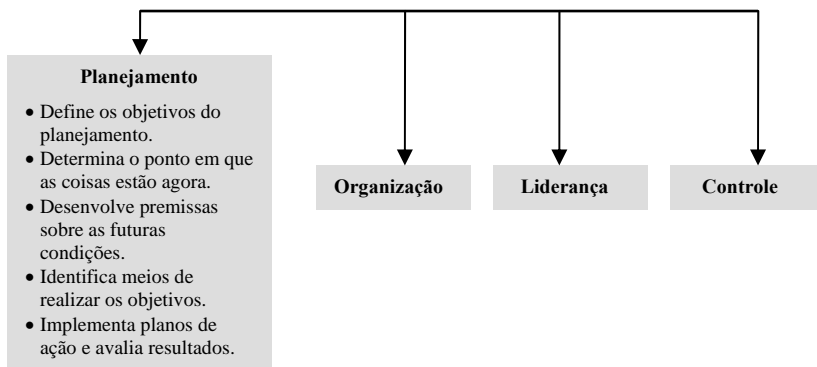


Figura 1 – O planejamento visto em relação às outras funções gerenciais

Fonte: Schermerhorn Junior (1996)

Koontz, O'Donnel e Wehrich (1980) incluem planejamento entre as funções básicas do administrador. Os autores acrescentam uma quinta função desse profissional, o enquadramento de pessoal, ou seja, a provisão de recursos humanos.

Newman (1977) apresenta uma lista de funções similar à apresentada anteriormente, também com a função planejar em destaque. Esse autor apresenta as funções do administrador em forma de ciclo, denominado ciclo de encargos do administrador, cuja representação está ilustrada na Figura 2.

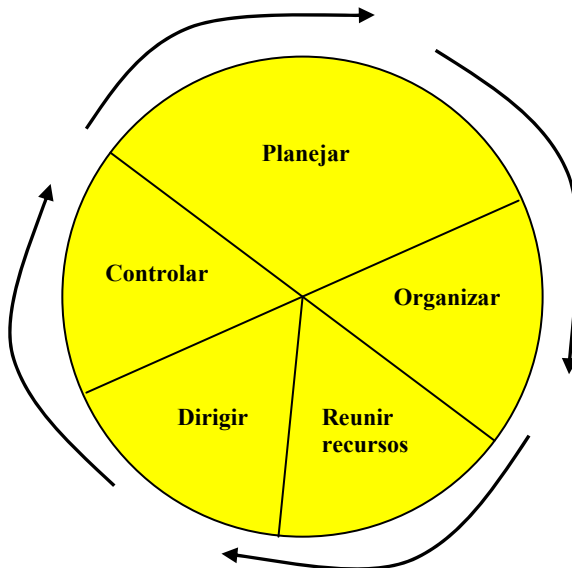


Figura 2 – Ciclo de encargos do administrador

Fonte: adaptado de Newman (1977)

Planejar significa estabelecer o que deve ser realizado. Esse processo é dividido em três atividades: o estabelecimento de metas; a elaboração de planos específicos traçados para atingir uma meta; e os planos permanentes, utilizados repetidas vezes (NEWMAN, 1977).

Existem muitas definições que conceituam a função planejamento. Para Pinto (2005), planejar significa preparar-se para conquistar oportunidades neutralizando ameaças. O plano pode ser usado também para sustentar posições e equacionar crises.

O processo de planejar envolve decisões presentes sobre o que, como, quando, para quem, por que e onde fazer, tomadas de maneira a tentar moldar os acontecimentos como forma de atingir um futuro desejado (PEREIRA, 2010; ROBBINS, 1986).

Bonabeau (2003) acrescenta algumas diferenças cognitivas que distinguem planejar de improvisar. Quando se planeja, utilizamos nosso consciente para refletir sobre as alternativas que melhor se ajustam ao resultado pretendido; ou seja, diferentemente da improvisação, que se utiliza da intuição, quando se planeja, a tomada de decisão é precedida pela reflexão consciente sobre as alternativas e os objetivos.

Harold Koontz, historiador das teorias de administração, apresenta a administração por objetivos e estratégias (BIONDO, 2005). Planos, segundo Koontz, O'Donnel e Weihrich (1980), são quaisquer alternativas de ação futura pensadas com antecedência. Portanto, dependendo de sua finalidade, um plano abrange desde simples orçamentos até estratégias ou missões. Koontz, O'Donnel e Weihrich (1980) salientam que a dificuldade de alguns administradores de reconhecer essa variedade os impede de utilizar o planejamento com bons resultados. A Figura 3 apresenta uma proposta de hierarquização dos tipos de planos.



Figura 3 – Hierarquia dos planos

Fonte: Koontz, O'Donnel e Wehrich (1980, p. 10)

A missão ou finalidade relaciona-se ao significado, ao “porquê” da existência da organização ou do indivíduo. Objetivos são os fins pretendidos, ou seja, aonde queremos chegar com os planos. Estratégias são os caminhos traçados para atingir os objetivos. Políticas representam declarações, delimitações, que orientam o raciocínio para a decisão congruente com os objetivos. Procedimentos são diretrizes de ação – não de raciocínio – que têm como essência a sequência cronológica de ações para a realização de atividades. Regras são ações exigidas. Programas são conjuntos de metas, políticas, procedimentos e regras que envolvem recursos e os demais elementos necessários para a realização

de determinadas atividades. Orçamentos são instrumentos numéricos de controle dos planos (KOONTZ; O'DONNELL; WEIHRICH, 1980).

A falta de consenso sobre esses termos e interesses pessoais distintos aumentam os obstáculos ao bom planejamento e à definição dos objetivos dessa ferramenta de trabalho. Robbins (1986) descreve a finalidade e os objetivos da organização como parte da mesma coisa. Quando os objetivos são particulares, sua definição é influência do meio, que determina o que é socialmente correto. Na organização, devido ao grande número de interesses, de pessoas e de situações, as escolhas podem ficar difusas.

A existência do conflito de objetivos pode determinar quatro maneiras distintas de tomada de decisão: o modo racional limitado, pautado por procedimentos e normas padronizados; o modo processual, quando os objetivos estão claros, mas os métodos para atingi-los não, o que provoca interrupções e repetições; o modo político, quando os objetivos são formados pela competição entre grupos dominantes; e o modo anárquico, quando os objetivos e as técnicas para atingi-los dependem do momento em que a necessidade de decidir se apresenta (CHOO, 2006).

Precisa-se considerar também que existem os objetivos reais e os declarados. A incompatibilidade do que é declarado com os objetivos individuais resulta em ações práticas incongruentes e desconexas. Nesse ambiente não é possível esperar um comportamento assertivo para a execução dos planos (ROBBINS, 1986).

Chester I. Barnard contribuiu na discussão sobre objetivos ao incorporar conceitos dinâmicos como desejo, propósito e interação, antecipando o efeito sistêmico (BIONDO, 2005). Barnard (1968) alerta

que as maneiras vitoriosas de formular objetivos dependem parcialmente da alta administração. A grande dificuldade dessa atividade é doutrinar os níveis mais baixos da organização a seguir os propósitos e decisões mais importantes, abdicando de interesses pessoais e isolados.

Fica claro, portanto, que a definição dos objetivos e dos propósitos da organização, partes do planejamento, é tarefa árdua, pois tem dependência da cooperação entre pessoas, porém é essencial. Objetivos bem formulados, compatíveis com os valores da organização e compartilhados por seus membros são o caminho para o sucesso da implementação dos planos. Além de formulá-los, é preciso esclarecê-los, reforçá-los e comunicá-los repetidamente (TREWATHA; NEWPORT, 1982). Dessa maneira, é possível adaptar-se às mudanças e pensar estratégias (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL 2000) para a promoção do crescimento (ANSOFF, 1987), de acordo com o ambiente competitivo (MONTEGOMERY; PORTER, 1998).

Da hierarquia dos planos de Koontz, O'Donnel e Weihrich (1980) destacam-se as estratégias, que em sua origem militar eram adotadas para vencer as guerras. Em termos de decisões gerenciais, as estratégias definem a direção, o caminho a ser seguido na busca dos objetivos (TREWATHA; NEWPORT, 1982).

Entre as diferentes formas de planejar e de traçar estratégias, há o planejamento estratégico, uma das ferramentas mais utilizadas pelas empresas para atingir seus objetivos.

2.2.1 Planejamento Estratégico

Se planejar é um dos principais encargos do administrador (NEWMAN, 1977), é importante lembrar que a execução exitosa de um plano necessita de diferenciação, pois a prática não ocorre em ambiente neutro (PORTER, 1996).

No início do século XX, a teoria neoclássica defendia que uma empresa tinha como único objetivo a maximização de lucro, a partir do pleno conhecimento das funções custo e demanda. Considerava-se que a decisão fundamental de uma empresa consistia em escolher o nível de operação em que o lucro fosse máximo, correspondendo à quantidade em que custo e receita marginais, respectivamente, se igualavam. Para isso, segundo essa teoria, a empresa possuía amplo conhecimento de suas funções de consumo e demanda (PINHO; VASCONCELLOS, 1998).

Contudo, a realidade industrial apresenta características não previstas no modelo neoclássico. A partir de questionamentos sobre as bases dessa teoria, como a disponibilidade de informações sem custos, a racionalidade perfeita, a incapacidade da firma para intervir no desempenho e estrutura do mercado, a organização industrial surgiu como complemento teórico para a busca de respostas para os problemas reais das empresas e contribuiu, também, para fundamentar autores e técnicas de planejamento estratégico (COSTA, 1995), amplamente difundidas a partir da década de 1970 (MENDES; BINDER; JÚNIOR, 2006).

Com base nas teorias da organização industrial, Porter (1991, 1996) apresentou um formato inovador para o desenvolvimento de

vantagens competitivas apoiado na análise do meio ambiente onde a indústria está inserida. Na Figura 4, representam-se as forças que interferem nessa competição.

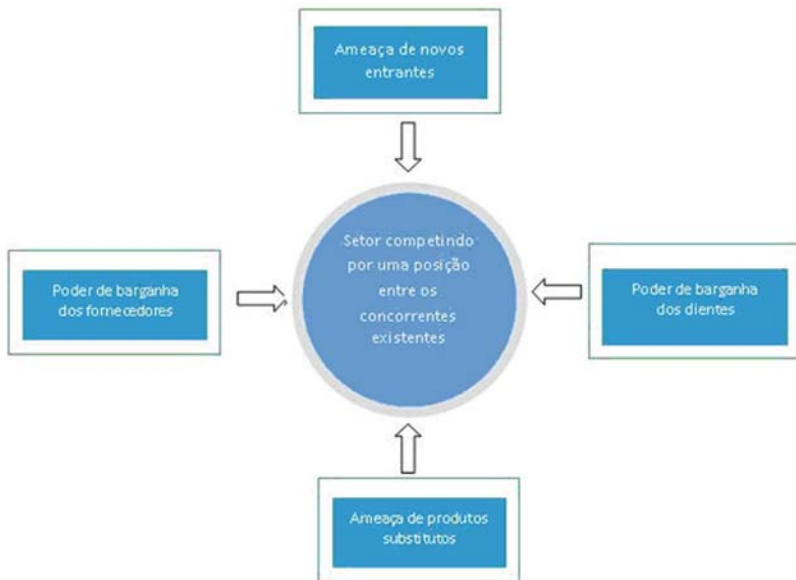


Figura 4 – Forças que governam a competição em um setor industrial

Fonte: Porter (1998)

Planejar estrategicamente é a arte de usar as forças que governam a competição como forma de superar um adversário que está tentando atingir os mesmos objetivos. Pessoas e empresas precisam formular estratégias para sobreviver e competir. Planos e decisões devem prever e buscar superar possíveis resistências de estratégias de terceiros que conflitam e interagem com os mesmos objetivos (DIXIT; NALEBUFF, 1994).

Para Peters (2005), a estratégia relaciona-se a onde ir e a com quem ir. É preciso definir metas audaciosas e buscar a companhia de pessoas estranhas, pois os normais produzem padrões já estabelecidos. No segmento empresarial é preciso fazer o que ainda não foi feito (HAMEL; PRAHALAD, 2005; PRAHALAD, 2005).

A estratégia pode ser entendida como uma sequência consistente de ações e comportamentos que determinam um padrão, intencional ou não (COSTA; SILVA, 2002). Para Ansoff (1977), esse padrão relaciona-se a um conjunto de regras e diretrizes que visam proporcionar às pessoas e empresas orientação de crescimento.

Gladwell (2006) apresenta o conceito de *thin-slicing* para a formação de estratégias. Esse conceito refere-se à capacidade do inconsciente humano em dar sentido a situações dispondo de poucas informações e, dessa forma, definir modelos ou padrões comportamentais.

Whittington (2002) apresenta quatro padrões genéricos para o desenvolvimento de estratégias. Entre os quatro quadrantes apresentados, dois têm o viés da lucratividade, foco da administração: a abordagem clássica e a evolucionária.

A abordagem clássica, de planejamento racional, visando ao lucro, predomina na literatura, tendo Michael E. Porter como uma expressão dessa linha de pensamento. A evolucionária, baseada nos princípios biológicos, é cética com relação ao desenvolvimento racional da estratégia e tem como foco a melhoria contínua, buscando que a empresa seja melhor do que seus concorrentes. Outro padrão genérico de estratégia é a abordagem processual, oposta à visão clássica. Também não tem convicção plena no planejamento racional. Seu embasamento, por não acreditar no processo formal como único e verdadeiro, está na

natureza cognitiva humana, que é incapaz de avaliar várias informações em conjunto e que acaba dirigindo o raciocínio lógico para decisões parciais. Um dos defensores desse tipo de abordagem é Henry Mintzberg. Por fim, a abordagem sistêmica baseia-se na relevância do ambiente, sistemas sociais e econômicos nos quais as empresas estão inseridas, onde os caminhos trilhados e objetivos dependem diretamente do resultado dessas interações sociais. Esses dois últimos padrões de estratégia parecem apresentar relação com motivos afiliativos (MCCLELLAND, 1987), enquanto os dois primeiros padrões, mais assertivos, apresentam indícios de motivações voltadas para a realização e para o poder.

Essas quatro abordagens são divididas na dimensão dos resultados e dos processos, conforme a Figura 5. Tal divisão demonstra os motivos pelos quais elas foram criadas e como são desenvolvidas (WHITTINGTON, 2002).

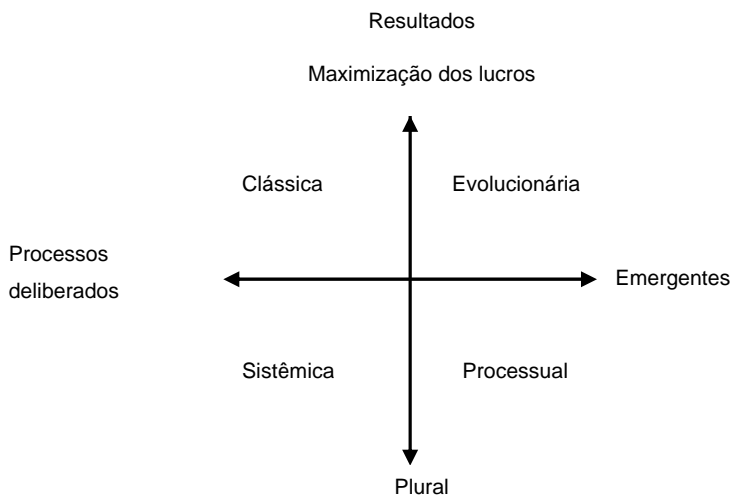


Figura 5 – Perspectivas genéricas sobre estratégia

Fonte: Whittington (2002, p. 3)

Porter (1986) apresenta uma tipologia com três abordagens estratégicas: a liderança em custos; a diferenciação; e o enfoque. Para Porter (1986), para as empresas obterem sucesso, na perspectiva clássica (WHITTINGTON, 2002), necessitam obrigatoriamente optar por uma dessas abordagens, caso contrário fracassarão pela falta de posicionamento.

Ao apresentar dez escolas distintas de planejamento estratégico, Mintzberg et al. (2006) ressaltam que o extremismo na defesa de uma delas pode levar o gerente a cometer grandes erros, pois todas são partes de um mesmo corpo. Apenas o ângulo de visão de cada escola apresenta percepções diferentes sobre uma mesma realidade. Nessa linha de pensamento, Levitt (2004) diz ser essencial que cada empresa amplie sua percepção de negócios, procurando entender as reais necessidades do mercado e de seus clientes.

Mintzberg (2001) deixa clara a relação da estratégia como um processo de formação de padrões que não obrigatoriamente resultam em planos formais para atingir resultados. Nessa definição, fica favorecida uma maior flexibilidade para a interação com o ambiente, aproveitando-se, no processo de desenvolvimento da estratégia, oportunidades que surgem no decorrer do tempo. Krippendorff e Riviera (2003) ressaltam o fato da obtenção de novos formatos criativos por meio da comparação de um problema com padrões estratégicos de diferentes fontes. Conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), esses dois tipos de conceito são verdadeiros, pois as pessoas e organizações desenvolvem planos para o futuro e constroem padrões com base em experiências passadas. É válido denominar a primeira definição de pretendida ou planejada, a qual, obtendo-se sucesso, será realizada de forma deliberada; e a segunda definição, de emergente (Figura 6), na qual o padrão realizado não era o pretendido de forma expressa.

De acordo com Fernandes e Berton (2005), a essência da distinção entre as formas de conceber a estratégia, formal e deliberada ou emergente, está em ser racionalmente pensada e explicitada ou em ser concebida por métodos de tentativa e aprendizado.

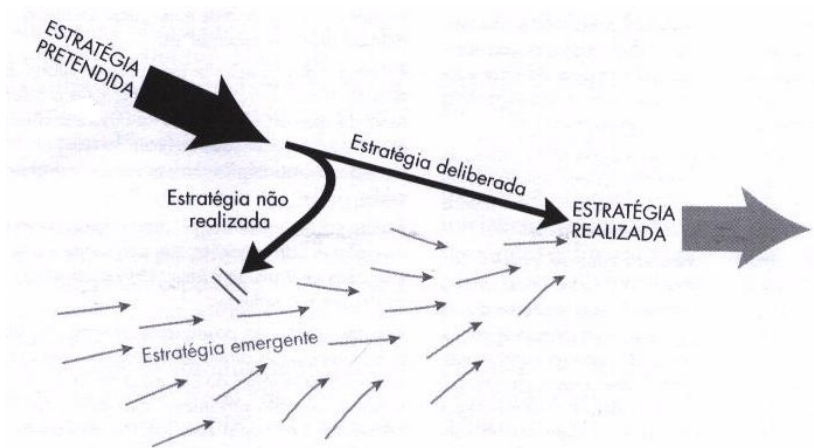


Figura 6 – Formas de estratégia

Fonte: Mintzberg (2004a, p. 35)

A formação das estratégias não pode estar separada da execução. Uma estratégia brilhante não tem sentido com uma implementação ruim. A tomada de decisão deve dar autonomia para que as pessoas que executam a estratégia tenham liberdade de pensar e realizar os objetivos da organização (MARTIN, 2010). A execução exitosa depende das pessoas certas nos lugares certos (BOSSIDY, 2005).

Segundo Mintzberg (1973), entre os estudos realizados sobre o processo de tomada de decisão e a conseqüente formação de estratégias, pode-se destacar como relevantes três grupos distintos: o modelo

empreendedor, no qual o líder assume riscos em nome da organização; o modelo adaptativo, no qual a pessoa vai se adaptando e reagindo aos fatores ambientais de forma gradual, em pequenos passos, muitas vezes desconectados; e o modelo planejado, o mais difundido nos meios empresarial e acadêmico, o qual destaca a formulação de planos explícitos por meio de análises que determinarão estratégias para o futuro.

Mintzberg (1973) descreve o modelo empreendedor de tomada de decisões e definições de estratégias como solitário, pois em boa parte dos casos está ligado ao fundador da empresa e a suas convicções, formadas desde a infância, por meio de sua trajetória e vivências. As características desse modelo podem ser divididas em quatro. São elas:

- a) o comportamento está focado na busca constante de novas oportunidades e alternativas para atingir os objetivos;
- b) nas organizações que seguem o modelo empreendedor, o poder e as decisões ficam centralizados nas mãos do principal executivo, sendo as regras de conduta determinadas pelas características e carisma do empreendedor;
- c) as estratégias geradas nesse modelo são geralmente caracterizadas pela incerteza, pois são formatadas por análises e modelos desenvolvidos individualmente. Essa característica pode provocar a ocorrência de grandes saltos ou o surgimento de abismos na trajetória dos negócios; e
- d) organizações adeptas ao modelo empreendedor apresentam como principal foco o crescimento exponencial. As estratégias de crescimento estão intimamente ligadas com

as características e objetivos pessoais do executivo principal.

O modelo adaptativo de Mintzberg (1973) possui quatro características principais:

- a) não existem objetivos claramente definidos. As estratégias são espelho da expressão do poder entre os membros e os grupos da organização;
- b) o processo estratégico gerado nesse modelo é reativo à solução de problemas ambientais em detrimento de ações planejadas para o aproveitamento de oportunidades;
- c) como esse modelo é caracterizado por um ambiente de coalizão complexa, as decisões são tomadas em etapas, em acordo com o jogo das forças internas de poder; e
- d) com as decisões subdivididas e com origens em grupos diversos na organização, é frequente a falta de conexão entre elas.

No terceiro modelo proposto por Mintzberg (1973), o planejado, relatam-se três características marcantes:

- a) a pessoa responsável pelas projeções e análises tem a maior importância dentro do modelo e deve ficar ao lado do principal gestor, provendo subsídios para o planejamento e a tomada de decisões;
- b) a construção do plano é focada em sistemáticas e estruturadas análises de custos e benefícios, em acordo com os objetivos pretendidos, devendo as incertezas ser expressas em formatos quantitativos; e

c) esse modelo apresenta coerência entre as estratégias planejadas e as decisões diárias nos negócios.

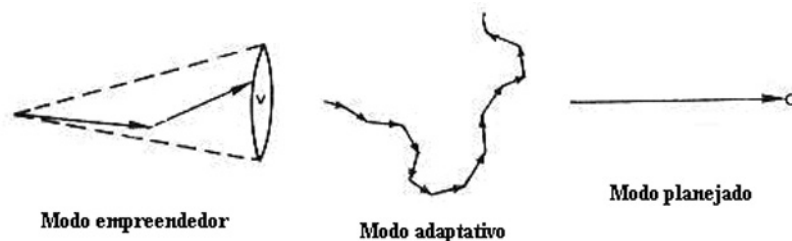


Figura 7 – Caminhos traçados pelos três modelos, empreendedor, adaptativo e planejado
 Fonte: adaptado de Mintzberg (1973, p. 49)

Além dos três modelos representados na Figura 7, os quais se podem distinguir, em sua forma pura, em diferentes pessoas e organizações, é possível encontrar as características descritas nos modelos propostos misturadas, ou combinadas em uma única organização (MINTZBERG, 1973).

Detalhando seu pensamento sobre modelos ou padrões, Mintzberg et al. (2006) apresentam cinco descrições diferentes para estratégia, porém complementares: a estratégia como plano, que determina a direção de forma premeditada; a estratégia como pretexto, cujas ações são artifícios para enganar a concorrência e não demonstram as reais intenções; a estratégia como padrão, cujos resultados são obtidos pela existência da consistência e coerência dos comportamentos; a estratégia como posição, que está relacionada a onde a empresa se encontra ou pretende ser identificada dentro do ambiente competitivo, seus produtos e serviços; e a estratégia como perspectiva, que tem seu

conceito relacionado não apenas a sua posição, mas também a seu comportamento, ideologias e identidade.

Acredita-se que tenha ficado claro que o planejamento estratégico é uma ferramenta com muitas formas diferentes de aplicação. Não existe consenso sobre um método de sucesso absoluto, e as críticas sobre a efetividade dos planos como predeterminantes do futuro (MINTZBEG, 2004) são muito frequentes. Em contrapartida, a competência planejar, conforme dados do Quadro 1, faz parte do padrão de comportamento desejado para os líderes do século XXI (TEIXEIRA, 2010), que antecipa ameaças e que têm como principal insumo a informação.

| Competências do profissional da informação na Classificação Brasileira de Ocupações | | Competências requeridas pelas organizações |
|--|--|---|
| 01 | Manter-se atualizado | Disposição para mudanças |
| 02 | Liderar equipes | Liderança |
| 03 | Trabalhar em equipe e em rede | Afetividade + sociabilidade |
| 04 | Demonstrar capacidade de análise e síntese | Análise e síntese ou avaliação |
| 05 | Demonstrar conhecimento de outros idiomas | Comunicação |
| 06 | Demonstrar capacidade de comunicação | Comunicação |
| 07 | Demonstrar capacidade de negociação | Negociação |
| 08 | Agir com ética | Ética ou liderança |
| 09 | Demonstrar senso de organização | Organização e planejamento |

Continua

Continuação

| | | |
|----|---------------------------------------|--|
| 10 | Demonstrar capacidade empreendedora | Realização |
| 11 | Demonstrar raciocínio lógico | Criatividade + outras capacidades cognitivas |
| 12 | Demonstrar capacidade de concentração | Atenção/priorização |
| 13 | Demonstrar proatividade | Antecipar ameaças |
| 14 | Demonstrar criatividade | Flexibilidade/criatividade |

Quadro 1 – Competências do profissional da informação e suas correspondências no núcleo de competências exigidas pelas organizações

Fonte: Faria et al. (2005)

Esses indicadores, obtidos a partir da análise das descrições da Classificação Brasileira de Ocupações (FARIA et al., 2005), servem de balizador para ajudar a responder à pergunta que é título da próxima seção.

2.2.2 Por Que Planejar?

O administrador é um cientista prático com a missão de elaborar objetivos buscando gerenciar o presente para obter o futuro desejado (DRUCKER, 2006). Não há como chegar a um lugar se não se sabe para onde se quer caminhar. É preciso saber aonde e como chegar. É clara a importância do planejamento na administração. Contudo, talvez seja essa a função com maior deficiência de execução (KOONTZ; O'DONNEL; WEIHRICH, 1980).

O planejamento não é apenas uma forma de buscar atingir objetivos. É, também, uma forma de aprender e disseminar

conhecimento. É um meio de reconhecimento das mudanças antes mesmo de elas ocorrerem (GEUS, 1998).

O planejamento ajuda a prever dificuldades que atrapalham a realização dos objetivos. Durante a execução, os planos devem ser reestruturados de acordo com o aprendizado incorporado pela prática. As pessoas que argumentam que o planejamento é demorado e que se torna obsoleto rapidamente não percebem que uma das importantes funções dessa ferramenta gerencial é dar ao empreendedor a possibilidade de aprofundar o conhecimento de suas ideias e objetivos, para, então, realizá-los com maior probabilidade de êxito (DORNELAS et al., 2008).

Porém, Koontz, O'Donnel e Weihrich (1980) afirmam que a maioria das pessoas prefere reagir e atuar dentro dos problemas do dia a dia, decidindo rapidamente e sem pensar muito, do que traçar planos com maior prazo, complexidade e incerteza. As atividades diárias são aparentemente mais importantes e controláveis. Um plano, para ser eficiente, deve estar embasado em premissas coerentes, metas e objetivos com significado, os quais determinam constância de propósito por parte dos envolvidos. Além disso, o planejamento eficiente deve contar com uma divisão de tarefas clara e com mecanismos de levantamento de informação e controle.

Para entender como os empreendedores planejam, Sarasvathy (2001) entrevistou 30 fundadores de empresas em 17 estados norte-americanos. Uma característica marcante desses empresários está no fato de seus planos serem precedidos pela busca por entender necessidades de consumidores e, só depois, formular planos para atendê-

las. Essas pessoas primeiro testam a ideia de negócio, depois planejam sua implementação.

Algumas pessoas possuem intuitivamente maior capacidade de planejar e de desfrutar de seus resultados (SARASVATHY, 2001). Porém, a dedicação ao tema, sem dúvida, pode desenvolver essa competência (PINTO, 2005).

2.2.3 O Brasileiro e o Comportamento de Planejar

O planejamento no Brasil, segundo Garcia (2000), ganha formalização e institucionalidade com o golpe militar de 1964. Com este houve a criação do Ministério do Planejamento e do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Os militares, por formação, valorizam o planejamento e a estratégia.

O período de 1964 a 1984, marcado pelo autoritarismo militar, deixou marcas que influenciam fortemente as visões sobre esse tema por parte de intelectuais, técnicos e políticos. O planejamento durante 40 anos foi realizado exclusivamente com enfoque normativo e de racionalização de recursos (GARCIA, 2000).

Meio século de hiperinflação contribuiu para que as últimas duas gerações de brasileiros perdessem o gosto pelo planejamento de longo prazo. Nesse período, o valor da moeda poderia dobrar ou cair pela metade da noite para o dia (SULL; ESCOBARI, 2004). O objetivo estava em proteger os bens adquiridos da desvalorização da moeda nacional. Precisava-se recuperar terreno no campo do planejamento, de forma a nos aproximarmos rapidamente de países como Canadá, Chile e China (PINTO, 2005).

Como forma de exemplificar características comportamentais de diferentes nações, McClelland (1967) sugere que a reforma protestante fez com que as pessoas deixassem de abdicar da governança de suas vidas pela autoridade da Igreja. Isso motivou os indivíduos a assumir a responsabilidade por suas atividades, de forma independente, atribuindo a si próprios, e não a Deus ou à Igreja, a causa de seus fracassos ou sucessos. Esse fato foi determinante para aumentar o número de indivíduos com motivação para a realização nos países onde ocorreu essa reforma. Por conseguinte, é possível especular que esse é um dos fatores que determinaram o desenvolvimento do hábito de planejar em países com origem protestante, como os Estados Unidos. Países de predominância católica como o Brasil (IBGE, 2000) não foram fortemente afetados pelas reformas protestantes.

Um fator que indica que o planejamento não está entre os pontos mais fortes da população brasileira são os altos índices de mortalidade empresarial. De acordo com o Sebrae (2007), essa mortalidade tem suas causas na falta de planejamento dos empresários. Tal deficiência fica evidenciada por problemas na formação inadequada de preços, disponibilização de produtos e serviços incompatíveis com as necessidades comerciais, promoção comercial inadequada, logística ineficiente e pontos comerciais desalinhados com as necessidades da empresa. A seguir, apresenta-se um resumo das causas de extinções de empresas ligadas à falta de planejamento (Tabela 1).

Tabela 1 – Razões para extinções de empresas

| Motivo | % de respostas dos empresários em 2003 | % de respostas dos empresários em 2004 | % de respostas dos empresários em 2005 |
|---|---|---|---|
| Falhas gerenciais | 69 | 75 | 68 |
| Propaganda inadequada | 25 | 29 | 29 |
| Formação inadequada de preços | 15 | 19 | 12 |
| Logística deficiente | 17 | 14 | 19 |
| Dificuldade de acesso a informações de mercado | 20 | 14 | 11 |
| Desconhecimento do mercado | 15 | 13 | 17 |
| Inadequação de produtos e serviços às necessidades de mercado | 16 | 14 | 09 |

Fonte: elaborado com base nos dados de Sebrae (2007)

Corroborando os indícios de que o brasileiro precisa desenvolver a competência planejar, o Sebrae (2010a) organizou os dados que diagnosticam o desenvolvimento de dez características comportamentais, entre elas o estabelecimento de metas e o planejamento. O perfil médio de 437 pessoas entrevistadas em Santa Catarina pode ser observado no Gráfico 1.

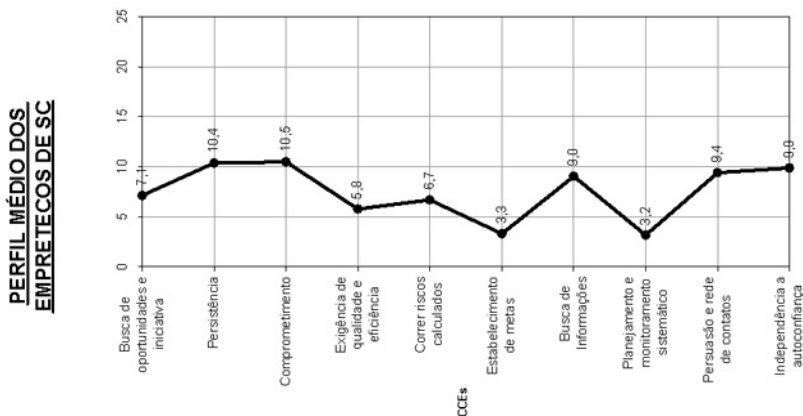


Gráfico 1 – Perfil diagnóstico de Características do Comportamento Empreendedor em SC
 Fonte: Sebrae (2010a)

Conforme verificado no Gráfico 1, as características comportamentais dessas pessoas têm como pontos mais fracos o Estabelecimento de Metas e o Planejamento e Monitoramento Sistemático.

Lopes (1999), utilizando o método da entrevista focada descrita por Gontijo (2009), também verificou, em pesquisa com 64 empreendedores da cidade de São Paulo, que as duas CCEs menos desenvolvidas eram Estabelecimento de Metas e Planejamento e Monitoramento Sistemático.

O Sebrae (2010a) comparou o perfil médio de 437 candidatos de Santa Catarina e de 675 candidatos de Minas Gerais entrevistados no primeiro semestre de 2010 como pré-requisito para participar do curso Empretec. Nesse relatório constatou-se que, em ambos os estados, as características Estabelecimento de Metas e Planejamento e Monitoramento Sistemático são as menos desenvolvidas entre os

interessados no curso. Esses dados contribuem para fortalecer a opinião de que os brasileiros não têm como ponto forte o planejamento. A seguir, no Gráfico 2, apresentam-se os dados médios dos entrevistados em Minas Gerais.

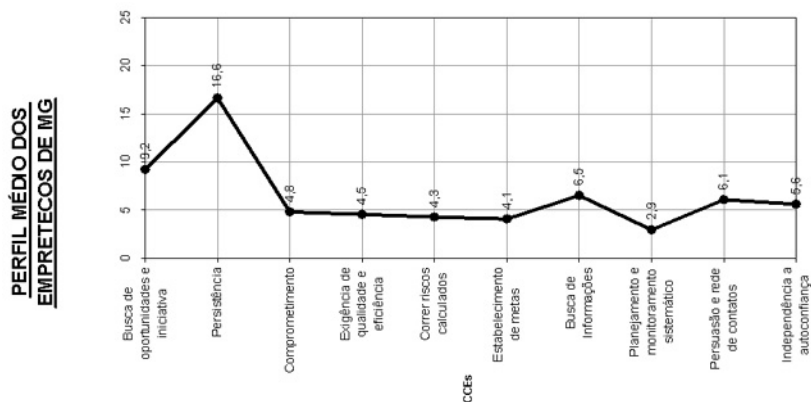


Gráfico 2 – Perfil diagnóstico de Características do Comportamento Empreendedor em MG

Fonte: Sebrae (2010a)

De acordo com o MSI (1990), planejamento é uma competência presente em pessoas com alta motivação para a realização. McClelland (1987), ao descrever as motivações humanas, destaca que um mesmo comportamento pode ser empreendido por diferentes motivos, sejam eles conscientes ou, segundo Gladwell (2006), também inconscientes.

Portanto, o entendimento das bases motivacionais individuais pode auxiliar no desenvolvimento da competência planejar.

2.3 MOTIVAÇÕES HUMANAS

A trajetória de cada indivíduo é influenciada por suas necessidades, experiências, valores e atitudes individuais. Para ilustrar esse processo, Trewatha e Newport (1982) e Souza (1975) citam que o motivo pelo qual duas pessoas reagem de maneira diferente a uma mesma tarefa está relacionado à satisfação de suas necessidades individuais. Um indivíduo com maior necessidade de segurança fica desconfortável se estimulado a fazer algo novo. Já outro indivíduo com necessidades motivacionais diferentes pode sentir-se valorizado quando estimulado a fazer algo novo.

Biondo (2005), Robbins (1986), Kast e Rosenzweig (1980), entre outros, ressaltam que Abraham Maslow e David McClelland apresentaram importantes contribuições para se entenderem as motivações que determinam os comportamentos humanos. Segundo Maslow (1943), existem cinco necessidades básicas hierarquicamente inter-relacionadas: fisiológicas, de segurança, de amor, de estima e de autorrealização. O comportamento é determinado pela necessidade mais intensa. À medida que as necessidades básicas são satisfeitas, as prioridades são direcionadas para outras mais complexas, como a autorrealização. Trewatha e Newport (1982) acrescentam que, geralmente, o comportamento é influenciado por um conjunto de necessidades não satisfeitas.

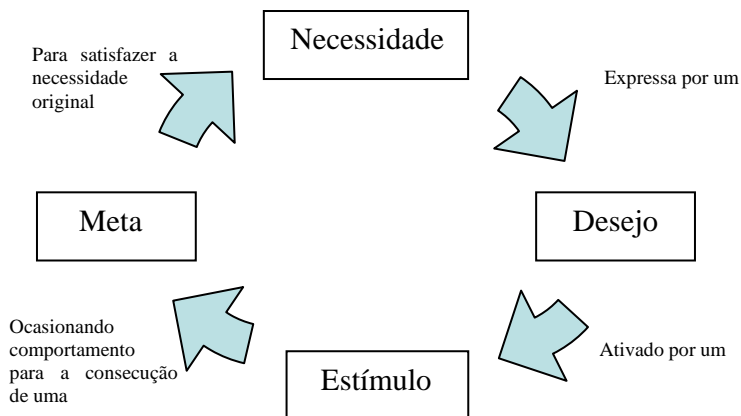


Figura 8 – O ciclo necessidade-comportamento

Fonte: Trewatha e Newport (1982, p. 407)

Contudo, não obrigatoriamente um ciclo necessidade-comportamento (Figura 8) precisa estar totalmente satisfeito para que outro se desenvolva. Além disso, podem existir casos nos quais as necessidades mais complexas, como a estima, podem ser priorizadas, em detrimento de outras mais básicas, como a segurança (MASLOW, 1943).

Via de regra, conforme as necessidades fisiológicas, de segurança e de amor são satisfeitas, destacam-se as necessidades sociais, de estima e de autorrealização, as quais diferenciam o comportamento do administrador (HERSEY; BLANCHARD, 1986). Nos primeiros anos de vida, de acordo com o tipo de estresse encontrado, são definidas as características sociais do comportamento individual, que, segundo Fiorelli (2008) e McClelland (1987), podem ser modificadas com o treinamento.

McClelland (1987) enfatiza que as respostas aos estímulos externos são determinadas pelos motivos internos de cada indivíduo, mas também dependem de seus conhecimentos, habilidades e valores.

Motivos selecionam, orientam e dirigem os comportamentos. O comportamento individual está diretamente relacionado com os objetivos almejados. Isso não quer dizer que todos os objetivos sejam conscientes – muitos são inconscientes. Daí a dificuldade de entender racionalmente todas as atitudes humanas (HERSEY; BLANCHARD, 1986; MANSFIELD et al., 1987; MASLOW, 1943; McCLELLAND, 1987).

Desde que nascemos, conforme nossas experiências, desenvolvemos padrões comportamentais. Hersey e Blanchard (1986) descrevem o conjunto desses padrões como a personalidade, advinda da repetição de hábitos de forma sequencial. Pelo reconhecimento da personalidade, sequência de comportamentos do passado, é possível prever atitudes futuras em situações semelhantes.

McClelland (1997) defende ser possível que um indivíduo mude sua personalidade, porém Hersey e Blanchard (1996) destacam que o esforço para mudar aumenta com o envelhecimento. São necessárias mais repetições de experiências para a internalização do novo padrão de comportamento. Sabemos que as diferenças entre as pessoas não são expressas apenas por sua capacidade, mas também por sua vontade de fazer as coisas. Os motivos determinam o comportamento. Motivos estão intimamente ligados a necessidades, desejos e impulsos, sejam eles conscientes ou inconscientes. Já os objetivos são externos ao indivíduo e responsáveis por satisfazer as necessidades (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Rogers (1977) afirma que o organismo humano, em seu estado normal, busca independência em relação a controles externos. Em nosso estado normal, buscamos construtiva e positivamente a realização de nossas potencialidades singulares. Contudo, os indivíduos são culturalmente forçados a seguir caminhos que, muitas vezes, divergem das direções naturais de sua tendência à realização.

Essa bifurcação entre a tendência realizadora existente internamente em cada ser humano e as pressões externas dificulta o desenvolvimento das potencialidades existentes internamente no indivíduo (ROGERS, 1978).

Com base na ideia de que os motivos orientam os comportamentos, McClelland (1967, 1987), a partir da comparação de estudos nessa área, classificou os sistemas motivacionais humanos, ligados à estima e à autorrealização, em quatro modelos específicos: motivação para realização; para o poder; para a afiliação; e aquela gerada pela defesa do fracasso.

2.3.1 Motivação para a Realização

Spencer e Spencer (1993) descrevem a orientação para a realização como sinônimo de empreendedorismo, determinando foco no desenvolvimento e otimização de recursos, busca de eficiência e qualidade, persistência, planejamento, competitividade, busca de oportunidades e inovação, iniciativa e aprimoramento de resultados.

A motivação para a realização dá ao indivíduo maior capacidade de concentração e resposta rápida a estímulos externos. Pessoas orientadas para a realização apresentam maior velocidade em

aprender novas formas de realizar tarefas, em melhorar a performance e em inovar do que aquelas que apresentam baixa orientação para a realização (MANSFIELD et al., 1987; McCLELLAND, 1987).

Outra característica marcante das pessoas motivadas pela realização, segundo McClelland (1997), tem relação com o desafio da atividade. Atividades rotineiras ou com desafios que fogem ao controle não estimulam as pessoas motivadas pela realização, contudo atividades com riscos controláveis determinam o aumento da persistência do indivíduo orientado para a realização. O incentivo natural para pessoas movidas pela realização não está diretamente ligado ao possível prêmio pela atividade realizada, mas, sim, ligado à vontade e à satisfação de “fazer melhor”.

McClelland (1987) e Mansfield et al. (1987) descobriram também que as pessoas com alta motivação para a realização têm como particularidade assumir responsabilidade pessoal pelos resultados das tarefas em que estão envolvidas. Hersey e Blanchard (1986) destacam que o indivíduo orientado para a realização busca receber *feedback* sobre sua performance. O retorno financeiro, por exemplo, conforme McClelland (1987), é encarado pelo indivíduo com perfil realizador como uma forma de medir o sucesso, e não como recompensa ou incentivo. Então, fica claro que indivíduos com esse perfil têm preferência por estímulos com desafios moderados em detrimento de prêmios em dinheiro.

As características relatadas nas pesquisas apresentadas por McClelland (1967, 1987) demonstram que os indivíduos que apresentam acentuada motivação para a realização são responsáveis pela geração de desenvolvimento econômico. Como exemplo disso, Crockett (1962 apud

McCLELLAND, 1987) comparou indivíduos com alta e baixa motivação para a realização e descobriu que as pessoas com maior motivação para a realização possuíam tendência a conquistar ocupações de maior prestígio do que seus pais, se comparadas com pessoas com baixa motivação para a realização. Nessa mesma pesquisa, não foi possível descobrir diferenças significativas entre pais e filhos quando considerados indivíduos com alta e baixa motivação para afiliação e poder.

2.3.2 Motivação para o Poder

Hersey e Blanchard (1986) definem poder como uma competência que possibilita ao indivíduo a influência ou a submissão de outros. O poder deriva da posição ocupada e da personalidade e comportamento.

Toda organização possui grupos que dominam os acontecimentos. Esses grupos têm seus interesses e necessidades sempre levados em conta, de forma consciente ou não, no processo decisório. Esse perfil comportamental, se voltado para os interesses pessoais de poder e subordinação, pode desvirtuar a direção estratégica da organização (KLEINER, 2003).

Não existe poder sem subordinação. Esse comportamento tem várias origens. Segundo Maccoby (2004), pode vir do desejo consciente de aproveitar-se do poder, de obter *status* ou de motivos inconscientes (KIRBY, 2004), que advêm de estereótipos de infância.

O desejo de influenciar outras pessoas e a competitividade são características marcantes dos indivíduos motivados pelo poder

(SOUZA, 1975). McClelland (1987) relata que as pessoas com forte motivação para o poder buscam constantemente prestígio. Nesse sentido, há uma tendência de valorizarem elementos simbólicos como carros, marcas, entre outras coisas. Hersey e Blanchard (1986) sugerem que as pessoas motivadas pelo poder encontram significado no sucesso nos negócios como uma forma de obter prestígio e reconhecimento.

Souza (1975) destaca que a motivação para o poder pode contribuir para uma liderança destacada. Contudo, segundo os relatos de McClelland (1987), isso tem maior probabilidade de ocorrer quando essa característica motivacional está combinada com positividade e orientação para uma tarefa específica.

Diferentemente das pessoas com alta motivação para a realização, indivíduos com desenvolvida motivação para o poder têm atração para assumir riscos maiores. A evolução da carreira das pessoas motivadas pelo poder pode ser relacionada com sua necessidade de influenciar pessoas, enquanto os indivíduos motivados pela realização têm sua ascensão vinculada à possibilidade de construir coisas novas (McCLELLAND, 1987).

2.3.3 Motivação para Afiliação

A motivação para afiliação tem relação com a necessidade dos indivíduos de estar junto com os da própria espécie (SOUZA, 1975). Boa parte da origem desse comportamento, segundo McClelland (1987), advém da necessidade da manutenção da espécie, o que determina a proximidade entre os indivíduos para a realização da reprodução.

Indivíduos motivados pela afiliação claramente gostam de estar cercados por outras pessoas, têm habilidade para relacionar-se, facilidade de dialogar, destacam-se pela sensibilidade e buscam manter suas conexões com outros. Esse perfil de pessoas é contra conflitos e sensível à rejeição (McCLELLAND, 1987).

Muitas vezes o desejo de estar junto com outros é motivado pela necessidade de confirmação das próprias ideias. Hersey e Blanchard (1986) descrevem a necessidade de reunir-se e chegar a uma opinião comum como uma forma de tornar o mundo menos confuso ou aparentemente sob controle. Pessoas infelizes buscam formar grupos com indivíduos na mesma situação como forma de buscar conforto para suas necessidades não satisfeitas.

Devido a essa necessidade de ser socialmente aceito, indivíduos com alta motivação para afiliação têm como característica a habilidade de entender e diagnosticar comportamentos grupais. Comparando indivíduos motivados para a realização, poder e afiliação, os relatos de McClelland (1987) demonstram maior aptidão das pessoas afiliativas quando o assunto é comportamento grupal.

Pessoas motivadas para afiliação obtêm excelentes resultados com tarefas que não envolvem conteúdo afiliativo, desde que a recompensa para a execução dessa tarefa tenha proposta afiliativa. Nesse sentido, McClelland (1987) destaca que é necessário pensar não só no tipo de motivação que leva ao melhor desempenho. É importante também entender como diferentes tipos de incentivos podem modificar o comportamento das pessoas com distintas motivações. Para exemplificar essa afirmação, os relatos de McClelland (1987)

apresentam estudos nos quais estudantes com forte motivação para afiliação apresentam melhor desempenho escolar com professores com comportamento amigável e pior desempenho em classes com professores que não apresentam esse tipo de comportamento.

Quanto ao comportamento na gestão de negócios, pessoas com alta motivação para a afiliação apresentam dificuldades na medida em que são avessas a conflitos. Esse tipo de comportamento faz com que o gestor abdique de decisões necessárias ao sucesso dos negócios por priorizar os relacionamentos (McCLELLAND, 1987).

2.3.4 Motivação pelo Medo do Fracasso

A motivação pelo medo do fracasso não é uma unanimidade entre os psicólogos. Gellerman (1968 apud HERSEY; BLANCHARD, 1986), em contraste com os escritos de McClelland (1987), acredita que esse tipo de comportamento não pode ser considerado como o motivo dominante numa pessoa. Essa é uma técnica de defesa utilizada por algumas pessoas para fazer frente às ameaças de serem sobrepujadas (TREWATHA; NEWPORT, 1982).

A motivação gerada pelo medo do fracasso, segundo McClelland (1987), está vinculada à ansiedade. Indivíduos ansiosos, particularmente quando estressados, apresentam-se mais ativos, energizados, possuem sensibilidade seletiva e aprendem mais rapidamente do que pessoas que têm baixa ansiedade. Essas características comportamentais apresentam-se para reduzir a ansiedade, reduzir a incerteza e buscar a segurança. A necessidade de segurança

determina maior demanda de apoio de outras pessoas para orientação do caminho.

Um fato importante descrito por McClelland (1987) é que a motivação para a defesa do fracasso dá ao indivíduo, quando estimulado pelo estresse, características comportamentais que podem confundir-lo com as pessoas com alta motivação para a realização. Contudo, apesar de o desempenho ter características semelhantes, os motivos divergem. Os indivíduos motivados para a realização têm como principal motivo fazer o melhor; já as pessoas que se defendem do fracasso têm como meta reduzir o estresse e a ansiedade.

McClelland (1987) encerra seus relatos sobre o medo do fracasso ponderando que muitas formas de medição desse tipo de motivação foram tentadas. Mediu-se o medo do sucesso, do fracasso, do poder, da rejeição, não tendo sido possível determinar qual deles é o mais importante para estudar a defesa como motivo comportamental. Nesse sentido, esse modelo comportamental precisa ser mais estudado.

Todavia, não existe um modelo motivacional único que sirva para todas as pessoas. A motivação é situacional. Fatores como necessidade de realização, poder e autonomia podem nos ajudar a entender o comportamento de algumas pessoas. A partir daí, é possível ajudá-las a mudar, a desenvolverem-se (ROBBINS, 1986), ou influenciá-las (TREWATHA; NEWPORT, 1982).

Se os motivos que determinam as atitudes são inconscientes e os padrões motivacionais são individuais, essas razões influenciam no comportamento e, por conseguinte, na forma de aprender (KAST; ROSENZWEIG, 1990).

2.4 O APRENDIZADO

A aprendizagem ou os estímulos para o desenvolvimento de uma competência devem estar focados no indivíduo. Para isso, é necessário criar um ambiente propício, de forma que os valores internos, motivos de cada um, possam se harmonizar com o novo. Dessa atmosfera pode ser gerado algum significado interno, individual, para a mudança (ROGERS, 1978).

Nesse sentido, Choo (2006) acrescenta que a formação de novos conhecimentos depende da criação de significado, que determina a forma como o conhecimento é construído; a partir daí, ocorrem modificações na maneira de tomar decisões (Figura 9).

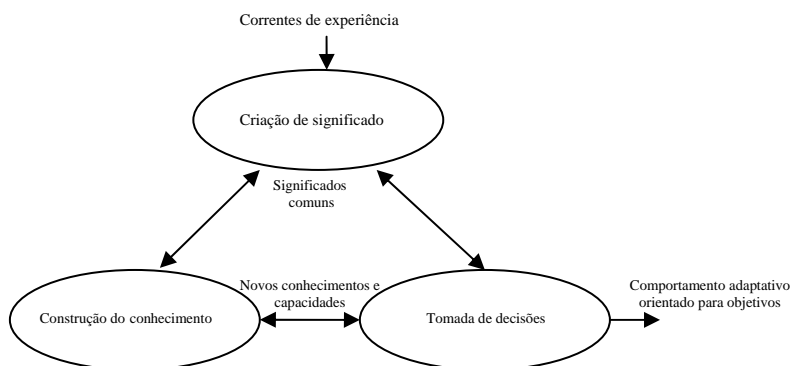


Figura 9 – O ciclo do conhecimento

Fonte: Choo (2006, p. 51)

Para aprender é necessário mudar o comportamento. Ler ou observar pode aumentar o saber, mas para adquirir uma nova competência é necessário praticar. Não é possível tornar-se um bom jogador de tênis apenas lendo manuais ou observando o jogo de

excelentes atletas; é necessário pegar uma raquete e treinar. Os primeiros contatos com os objetos que envolvem esse jogo trarão sentimentos que nos deixarão pouco à vontade. Essa sensação diminui à medida que os traquejos do jogo passem a fazer parte de nosso comportamento. Portanto, o conhecimento pode ter impacto nas atitudes, mas novas habilidades dependem da experimentação prática (HERSEY; BLANCHARD, 1986; KOLASA, 1978).

Hersey e Blanchard (1996) acrescentam que, quando experimentamos inicialmente um novo comportamento, diferente daquele que anteriormente praticávamos, há a tendência de acharmos que o novo é menos eficaz do que o antigo. Contudo, apenas a insistência da prática do novo poderá aumentar as probabilidades de sucesso. Dessa realidade, advinda do novo, pode ser derivada a resistência à mudança.

Kolasa (1978), detalhando um pouco mais o processo de aprendizagem, cita que os princípios da aprendizagem dependem de fatores como motivação, predisposição e reforço. A motivação torna o aprendizado discernível e com propósito. A predisposição, ou tendência para agir, diferentemente da motivação pura e simples, está relacionada a aspectos mecânicos, que influenciam o rumo do aprendizado. Predisposição em aprendizagem significa aprender a aprender.

Trewatha e Newport (1982) salientam que o reforço é crucial para a aprendizagem. Sem esse mecanismo não podem existir modificações mensuráveis no comportamento. Existem diferentes tipos de reforços. A satisfação de alcançar um objetivo, a recompensa, retornos ou *feedbacks* são exemplos práticos desse mecanismo. Kolasa (1978) também deixa claro que a repetição auxilia na aprendizagem,

todavia é necessário medir o resultado de cada repetição ante uma meta. Sem isso, o progresso da aprendizagem, ou melhoria do desempenho, torna-se nulo.

A aprendizagem é mensurável, e sua eficácia está diretamente relacionada ao significado do conteúdo aprendido. Kolasa (1978) ilustra essa afirmação comparando o aprendizado de uma língua de duas formas distintas: o aprendizado pela memorização de sílabas, método descrito por ele como exemplo de um processo mais lento; e, de outra forma, a utilização da prosa ou da poesia, que representa um aprendizado com maior sentido prático e, portanto, mais veloz. Conhecer o conjunto, organizar as partes em unidades fazendo associações e, dessa forma, fornecer um significado sobre o conteúdo ensinado são formas práticas que auxiliam o aprendiz a incorporar o conhecimento.

Junto aos mecanismos de ensino e aprendizagem disponíveis na sociedade, invariavelmente deve estar implícito um mecanismo, um critério, de medição da retenção do objeto estudado. Entre os mecanismos de medida da aprendizagem, Kolasa (1978) descreve como os principais a recordação, a identificação e a reaprendizagem:

- a) para medir a recordação, o indivíduo recebe a incumbência de repetir o que foi aprendido. Um exemplo clássico de medição de recordação são as provas descritivas do ensino formal; e
- b) para medir a identificação, o indivíduo avaliado deverá identificar dentro de determinado material com múltiplas escolhas possíveis as respostas para o conteúdo estudado.

Mas, afinal, devemos medir o aprendizado ou o desempenho obtido com o que foi aprendido? A avaliação de competências teve seu debate iniciado com o estudo *Testing for Competence rather than Intelligence*, de David McClelland, publicado em 1973 (FLEURY; FLEURY, 2001; FLINK; VANALLE, 2010; KOBAYASHI et al., 2006; SPENCER; SPENCER, 1993; STERNBERG et al., 1995; WATERS; SROUFE, 1983).

Uma das importantes comprovações do estudo *Testing for Competence rather than Intelligence* foi a demonstração de que, naquele momento, os testes, medições de quociente de inteligência (QI), não podiam prever o desempenho social futuro do indivíduo. Conforme estudos estatísticos de diversos psicólogos, a ampla utilização dos testes de QI pelas escolas e universidades simplesmente determinava melhores oportunidades de estudo aos indivíduos com melhores resultados nesse tipo de teste e, dessa forma, melhores chances no mercado de trabalho. Porém, nem os testes de QI, nem o bom desempenho escolar têm, por si sós, o poder de dotar o indivíduo das competências necessárias para o alcance dos objetivos na vida (McCLELLAND, 1973).

Após as críticas sobre os testes de QI e desempenho escolar, McClelland (1973) abriu caminho para a busca de novas formas de avaliação de competências. A principal intenção desse cientista era poder prever não apenas um melhor desempenho acadêmico, mas, principalmente, quais e como eram as competências necessárias para o sucesso na vida cotidiana.

As bases dessa nova abordagem do estudo de competências, segundo McClelland (1973), deveriam levar em consideração algumas questões, entre as quais se destacam:

- a) comportamentos levantados por estudos amostrais como sendo condicionantes do sucesso no alcance de objetivos devem ser testados. Se a capacidade de realização individual aumentar com o desenvolvimento desses comportamentos, os estudos são válidos;
- b) deve-se buscar avaliar competências que podem interferir nos resultados da vida do indivíduo independentemente de sua origem ou profissão. A capacidade de definir metas realistas, nem muito arrojadas nem muito fáceis de atingir, é um dos exemplos práticos, citados pelo autor, desses tipos de competência; e
- c) para afirmar que um indivíduo possui uma competência em grau elevado, é necessário que a expressão do resultado superior seja medida em diferentes circunstâncias.

Uma forma de perceber uma competência é quando se verifica um resultado superior na execução de uma tarefa (DEPRESBITERIS, 2001). Esse desempenho superior é determinado por características individuais intrínsecas, capazes de moldar o comportamento para atingir os resultados, independentemente de alterações ambientais (SPENCER; SPENCER, 1993).

Para formatar um processo de formação tendo como fundamento o desenvolvimento de competências, é importante definir seu significado. No Quadro 2, a seguir, apresentam-se alguns conceitos

desenvolvidos por personalidades que são referências no campo educacional.

| Conceito | Referência |
|--|---|
| “Competência é a capacidade de mobilizar diversos recursos cognitivos para enfrentar um tipo de situação.” | PERRENOUD, Philippe. A prática reflexiva no ofício do professor: profissionalização e razão pedagógica. Trad. de Cláudia Schilling. Porto Alegre: Artmed, 2002. |
| “Competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimento, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.” | FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. Estratégias empresariais e formação de competência: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. |
| “Competência é um conjunto identificável de conhecimentos (saberes), práticas (saber fazer) e atitudes (saber ser) que mobilizados podem levar a um desempenho satisfatório.” | DEPRESBITERIS, Lea; DEFFUNE, Deisi. Competências, habilidades e currículo de educação profissional: crônicas e reflexões. São Paulo: Senac, 2000. |
| “A pedagogia da competência assume duas dimensões: uma psicológica, em que a noção de competência é apropriada sob a ótica das teorias psicológicas de aprendizagem, outra sócio-econômica, pela qual essa noção adquire um significado no âmbito das relações sociais de produção.” | RAMOS, Marise. A pedagogia da competência: autonomia ou adaptação? São Paulo: Cortez, 2001. |

Quadro 2 – Conceitos de competência

Fonte: elaborado com base em Wickert (2008)

Laner e Júnior (2004) e Depresbiteris e Deffune (2000) resumem o significado do termo “competência” como a faculdade de dominar o conhecimento, possuir as habilidades e a capacidade de

atingir um desempenho desejado. Uma competência é composta de: conhecimentos, “saber”; habilidades, “saber fazer”; e atitudes, “querer fazer”.

O desenvolvimento de competências depende dos motivos humanos que traduzem o significado do novo conteúdo, de forma a estimular novos comportamentos (RAMOS, 2001). Shane, Locke e Collins (2003) acrescentam que fatores como conhecimento, habilidades e atitudes (CHA) combinados com as motivações contribuem para a transição de um modelo comportamental para outro. Na Figura 10 estão representados os principais influenciadores comportamentais que, segundo esses autores, determinam esse processo de mudança.

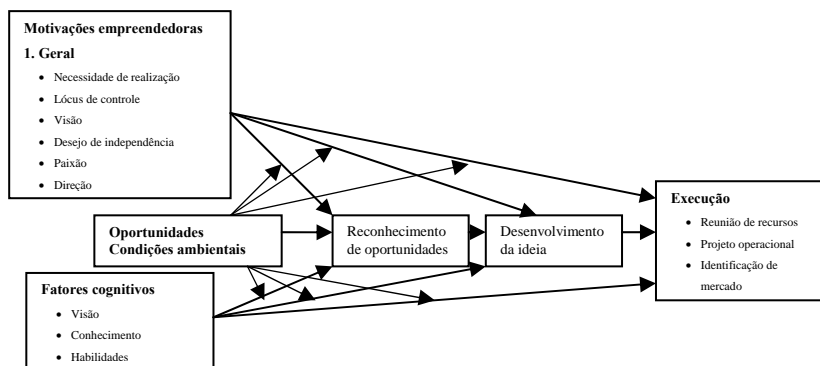


Figura 10 – Modelo de motivação empreendedora e o processo empreendedor

Fonte: Adaptado de Shane, Locke e Collins (2003, p. 274)

Na Figura 11, Spencer e Spencer (1993) demonstram que os conhecimentos/“saber” e as habilidades/“saber fazer” de um indivíduo, por estarem visíveis por meio da expressão dos comportamentos, são mais fáceis de acessar e de desenvolver. Já os traços e os elementos

motivadores são características pessoais da personalidade mais difíceis de mudar. Para modificar os traços de personalidade, os quais determinam os motivos de “querer fazer”, características inconscientes, existe um caminho lógico. Esse caminho concentra-se em trazer para o consciente os modelos comportamentais existentes, suas virtudes e fraquezas, para que cada indivíduo possa, deliberadamente, buscar o autoconhecimento e, então, optar por modificar sua forma de caminhar.

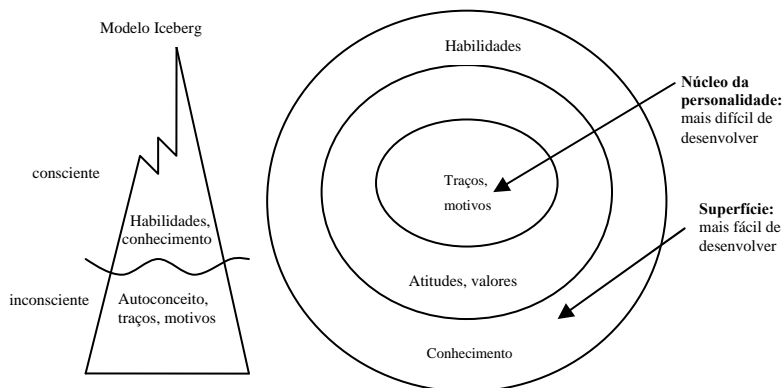


Figura 11 – Competências centrais e superficiais

Fonte: Spencer e Spencer (1993, p. 11)

A percepção dos motivos que dominam nosso inconsciente é o primeiro passo para, conscientemente, mudarmos nossas intenções e, conseqüentemente, nosso comportamento e performance (SPENCER; SPENCER, 1993). A Figura 12 demonstra esse processo.

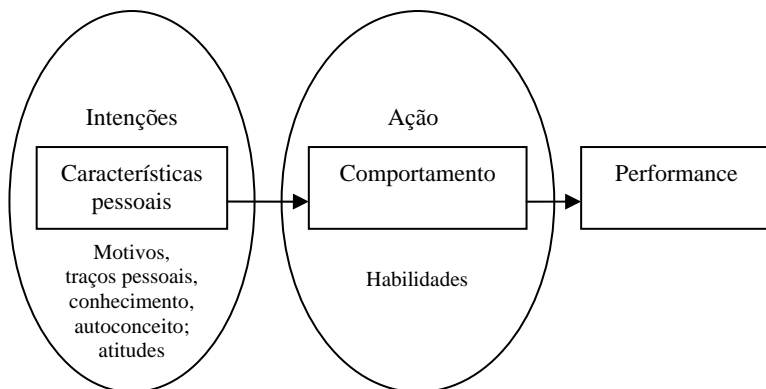


Figura 12 – Modelo de fluxo do desenvolvimento de uma competência

Fonte: adaptado de Spencer e Spencer (1993, p. 13)

No que se refere à mudança pelo processo educacional, Wickert (2008) e Shane, Locke e Collins (2003) defendem que o desenvolvimento de uma nova competência depende de estímulos cognitivos (saber conhecer), atitudinais (saber ser) e técnico-operacionais (saber fazer).

A interconectividade entre as dimensões humanas demonstra a necessidade de se utilizar estratégias educacionais que envolvam o pensar, o sentir e o agir, pois o conhecimento decorre da integração desses aspectos inseparáveis e simultâneos. O ser humano aprende usando o intelecto, a razão, mas, também, as intuições, as emoções, sentimentos e sensações. Destaca-se a intercomplementaridade dos hemisférios cerebrais na construção do conhecimento e a necessidade de compreender o ser humano em sua totalidade. (WICKERT, 2008, p. 60).

O Quadro 3 representa cognitivamente os mecanismos dos “três cérebros” responsáveis pelo desenvolvimento das competências humanas.

| | |
|---|---|
| <p>SABER CONHECER</p> <p>Competências cognitivas; razão lógica;</p> <p>hemisfério esquerdo do cérebro;</p> <p>pensar crítico; conhecimentos gerais, específicos, tecnológicos, comunicação, esquemas estruturais cognitivos, análise, argumentação, julgamento, discernimento, formulação de hipóteses, raciocínio analítico, racional conceitual, raciocínio lógico.</p> | <p>SABER SER</p> <p>Competências atitudinais, intuição/síntese;</p> <p>hemisfério direito do cérebro;</p> <p>pensar criativo; autodesenvolvimento, inovação e criatividade, orientação para mudanças, relacionamento interpessoal, parceria/cooperação, persuasão, negociação, autoconfiança, ludicidade, iniciativa, proatividade, pensamento projetivo, pensamento sistêmico, inter-relacionamento, visão de equipe, respeito à diversidade, valores da organização, emoções/sentimentos, princípios éticos.</p> |
| <p style="text-align: center;">SABER FAZER</p> <p style="text-align: center;">Competência da aplicação</p> <p style="text-align: center;">Motriz/operacional</p> <p style="text-align: center;">Base do cérebro</p> <p style="text-align: center;">Pensar operacional</p> <p>Aplicação, pragmatismo, orientação para resultados, prática de valores organizacionais, orientação para a qualidade, gerenciamento de equipes, planejamento, liderança, execução de autogerenciamento, aplicação de estratégias, processo decisório, eficiência técnica, concretização, resolução de problemas.</p> | |

Quadro 3 – Competências gerais do empreendedor

Fonte: Wickert (2008, p. 57)

Mintzberg e Westley (2008) apresentam uma abordagem sobre planejamento e tomada de decisões: primeiro pense (saber conhecer);

primeiro veja (saber ser); primeiro faça (saber fazer). Ela se encaixa na descrição dos três cérebros (WICKERT, 2008). Esses especialistas em estratégia empresarial descrevem três maneiras diferentes de planejar e executar uma tarefa e deixam claro que existem falhas e virtudes em cada uma delas.

- Primeiro pense, funciona melhor quando temos uma questão clara, dados confiáveis, o mundo estruturado, quando nossos pensamentos podem ser controlados e a disciplina aplicada, como em um sólido processo de produção.
- Primeiro veja, é necessário quando muitos elementos têm de ser combinados para chegar a soluções criativas e o comprometimento com elas é fundamental, como no lançamento de um novo produto. A organização deve fugir do convencional, estimular a comunicação através das fronteiras, furar bloqueios cerebrais e empenhar tanto o coração como a mente.
- Primeiro faça, é preferível em situações inusitadas e confusas, em que as coisas precisam ser resolvidas. Normalmente, é o caso de um novo setor – ou de um antigo que tenha sido lançado no caos por uma nova tecnologia. Em tais circunstâncias, especificações complicadas atravancam o processo e algumas regras simples de

relacionamento podem ajudar as pessoas a seguir em frente, de forma coordenada e, ao mesmo tempo espontânea, **o que sugere as vantagens de combinar as três abordagens.** (MINTZBERG; WESTLEY, 2008, p. 4, grifo nosso).

Caminhando na busca do entendimento de como aprendemos, Nelson e Winter (2005) explicam que o comportamento coordenado, necessário para o desenvolvimento de uma habilidade, envolve milhares de escolhas determinadas por motivos inconscientes. Dirigir um carro é uma habilidade formada pela capacidade de coordenação de diferentes escolhas em sequência. Porém, essas escolhas não são percebidas nem pelo motorista mais hábil. O motorista habilidoso não exercita deliberadamente como dirigir, apenas escolhe exercitar essa habilidade. Quanto maior o número de vezes que um comportamento ocorre, menor é a consciência dos mecanismos necessários a seu desempenho. O comportamento, seja ele habilidoso ou não, é automático, e não deliberado.

Quando o indivíduo substitui o mecanismo inconsciente e rotineiro, o que determina uma escolha de comportamento, por uma atitude consciente e inovadora, de forma a desenvolver uma nova habilidade, aumenta as possibilidades de adaptação e flexibilidade, porém os custos para a execução das tarefas crescem em igual proporção (NELSON; WINTER, 2005).

Kolasa (1978) define atitude como uma predisposição a agir em determinada direção. Atitudes possuem estreita relação com opiniões e convicções. Uma opinião é a expressão de uma avaliação ou julgamento

em relação a determinados fatos. Convicções, mais fortes do que opiniões, estão relacionadas a crenças. É comum ouvir as pessoas fazerem referência às atitudes, opiniões e crenças como se fossem a mesma coisa. Não obstante, esses três componentes comportamentais estão intimamente ligados.

Nosso comportamento é, em grande parte, resultado de nossas experiências passadas, isto é, do que aprendemos com elas (KAST; ROSENZWEIG, 1980). Nessa linha de pensamento, Hersey e Blanchard (1996) conceituam a eficácia como a combinação das habilidades de entender o comportamento passado e de prever, mudar ou controlar o comportamento futuro. Para entender o comportamento é preciso buscar informações sobre a trajetória de cada indivíduo ou sociedade. Existe na literatura grande quantidade de estudos que buscam identificar padrões comportamentais, subdividindo as pessoas em grupos, de acordo com suas características.

O modo pelo qual as pessoas costumam fazer as coisas define seus padrões comportamentais. Esses padrões, herdados ou adquiridos pelo aprendizado, são a base das competências (KAST; ROSENZWEIG, 1980).

O tema “competências” tem importante enfoque na ciência da administração. Hamel e Prahalad (1995) procuram demonstrar a necessidade de cada empresa e, por conseguinte, das pessoas em buscar uma visão ampliada de suas habilidades, para encontrar quais de suas competências apresentam-se como responsáveis pelo sucesso nos negócios. A descoberta e o desenvolvimento de competências essenciais propiciam às pessoas e às empresas competir pela participação nas

oportunidades do futuro, que começam hoje a ser desenhadas com a criação e a transposição de tecnologias entre setores comerciais.

As competências essenciais são aquelas que, em condições passadas, no presente ou no futuro, não perdem seu poder de impacto nos resultados almejados (HAMEL; PRAHALAD, 1995). Segundo se pode observar no relatório do MSI (1990), o Empretec é uma síntese da busca pela identificação do modelo comportamental preexistente em cada indivíduo, para, a partir daí, facilitar o desenvolvimento das competências humanas essenciais para o sucesso nos negócios (McCLELLAND, 1973).

Hamel e Prahalad (1995) explicam que a aquisição de novas competências essenciais pode ser planejada. A construção individual de competências pode auxiliar didaticamente (Quadro 4) na construção do cenário dos pontos fortes e fracos de cada um.

| | | |
|------------------------------|---|--|
| Competência essencial | Competências essenciais desenvolvidas (verificadas pela medição do comportamento passado) | Competências essenciais que precisamos desenvolver |
| | Objetivos, metas e resultados atuais | Objetivos e metas para o futuro |

Objetivos e metas

Quadro 4 – Definição da agenda de competências essenciais

Fonte: elaborado com base em Hamel e Prahalad (1995)

A compreensão do comportamento passado, embora importante, não é suficiente para proporcionar o desenvolvimento das habilidades humanas. Porém, é importante prever o comportamento futuro, o que, segundo Hersey e Blanchard (1996), é o fator determinante da eficácia

ou do fracasso. Na medida em que se pode prever o comportamento futuro, é possível, também, influenciá-lo, enfatizá-lo, suprimi-lo ou modificá-lo. Para aprender a modificar um comportamento preexistente, é preciso tomar consciência dos padrões que determinam nossas atitudes, conhecer os comportamentos que facilitam a obtenção do futuro desejado, praticá-los e, dessa forma, paulatinamente, incorporar a mudança. Essa é a proposta do curso Empretec (ZACCA, 2002).

2.5 UM MODELO DE PROMOÇÃO DAS COMPETÊNCIAS EMPRESARIAIS BASEADO NOS ESTUDOS DAS MOTIVAÇÕES HUMANAS

Na década de 1960, segundo McClelland (1987), criaram-se vários programas de treinamento, influenciados por pesquisas teóricas que indicavam desempenho superior em pessoas motivadas pela realização. Uma dessas experiências ocorreu na Índia. Nesse estudo, foram escolhidas duas cidades com características similares. Na primeira, Kakinada, um grupo de empresários foi treinado para desenvolver a “motivação para a realização” e, na segunda cidade, Rajahmundry, escolheu-se um grupo controle. Vários foram os resultados colhidos dessa experiência. Entre esses resultados, verificou-se que dois anos antes do experimento os dois grupos de empresários geraram praticamente o mesmo número de empregos e que dois anos após o treinamento a nova medição indicou que o grupo treinado ofertou praticamente o dobro de empregos em relação ao grupo controle.

Partindo de várias experiências com pessoas, McClelland constatou que o impulso para a realização poderia ser ensinado por meio de programas de treinamento (MANSFIELD et al., 1987). Esses programas testados tinham como finalidade o ensino dos padrões

comportamentais dos indivíduos com forte necessidade de realização (KOONTZ; O'DONNELL; WEIHRICH, 1980).

Com base nos estudos de David McClelland, o projeto do desenvolvimento do espírito empreendedor e da pequena empresa deu origem ao *Entrepreneur Training Workshop*, denominado no Brasil de Empretec, que foi financiado pelo Departamento de Ciência e Tecnologia da Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID). Esse estudo comportava três objetivos principais: a identificação das características do comportamento empreendedor (CCE); o desenvolvimento de instrumentos capazes de identificar os empreendedores com maior probabilidade de sucesso nos negócios; e a identificação e avaliação de programas de treinamento comportamental que pudessem desenvolver o desempenho empresarial de empreendedores. Para atingir os dois primeiros objetivos, contratou-se a empresa McBer and Company² (MANSFIELD, 1987), e o terceiro objetivo foi tarefa da empresa Management Systems International (MSI, 1990).

Essa pesquisa foi reconhecida pela “Fundação Nacional de Ciências dos EUA e outros como um dos poucos esforços sérios para prover uma base empírica para determinar os comportamentos específicos associados com empreendedores de sucesso” (LOPES, 1999 apud COOLEY, 1991, p. 42).

O MSI (1990) desenvolveu, com base em pesquisas secundárias com mais de 100 programas de treinamento, um novo programa comportamental. Os fundamentos desse programa, os quais deram origem ao Empretec, têm como princípio a aplicação do conhecimento das teorias apresentadas no Quadro 4.

² Empresa liderada pelo psicólogo David McClelland.

| | |
|--|--|
| <p style="text-align: center;">T E O R I A D O S</p> <p style="text-align: center;">T R A Ç O S</p> <p style="text-align: center;">A D Q U I R I D O S</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Quanto mais o indivíduo envolver-se com a rede de associações em torno de um motivo, conceitualizando-o de modo claro, maior a possibilidade de desenvolver internamente esse motivo. - Quanto mais o indivíduo concatenar a rede de associações recém-desenvolvida a ações concomitantes, mais aumenta a probabilidade de que venham a ocorrer modificações em seu modo de pensar ou agir. - Quanto mais o indivíduo relacione os motivos a sua vida cotidiana, maior a possibilidade de que o complexo emocional influa sobre seus pensamentos e ações. - Quanto mais o indivíduo perceber que as necessidades de sua vida exigem um motivo, maior a probabilidade de que os esforços educacionais para desenvolver esse motivo obterão êxito. - Quanto mais o indivíduo perceber e experimentar o motivo como compatível com seu autoconceito ideal, maior a possibilidade de esses motivos influírem sobre seus futuros pensamentos e ações. - Quanto mais o indivíduo perceber e experimentar o motivo como compatível com os valores e normas culturais predominantes, maior a probabilidade de que o motivo influa em seus pensamentos e ações futuras. - Quanto mais razões o indivíduo tiver para crer que possa, queira e deva desenvolver o motivo, maior a probabilidade de que os esforços educacionais tenham sucesso. - Quanto mais o indivíduo esforçar-se para atingir metas concretas relacionadas ao motivo, maior a possibilidade de que o motivo venha a influenciar seus pensamentos e ações. - Quanto mais o indivíduo mantiver registros de seu progresso para alcançar suas metas, maior a possibilidade de que os registros recém-formados venham a interferir em seus pensamentos e ações futuras. - A possibilidade de modificação dos motivos é maior numa atmosfera em que o indivíduo se sinta apoiado e respeitado pelos demais. - A probabilidade de ocorrer e perdurar modificações nos motivos é maior se o novo motivo for um sinal de admissão a um novo grupo de referência. |
|--|--|

Continua

Continuação

| | | |
|--|--|---|
| A P R E N D I Z A G E M | C O M P E T Ê N C I A | <p>- Proporcionar aos indivíduos a oportunidade de formar conceitos claros sobre os conhecimentos, comportamentos, habilidades ou configurações mentais almejadas, mediante o reconhecimento da competência no modo de pensar e agir de executantes superiores das ocupações-alvo.</p> <p>- Proporcionar aos indivíduos a compreensão das relações da competência e desempenho e dos tipos de situação que exigem demonstração de competência.</p> <p>- Proporcionar aos indivíduos a autoavaliação do grau de desenvolvimento da competência; oportunidade de experimentar modos de pensar e agir diferentes dos adotados anteriormente e correspondentes à competência em questão; praticar a competência em situações de trabalho e no contexto de outras características.</p> |
| T R E I N A M E N T O | I N T E R C U L T U R A L | <p>- Utilização de atividades experimentais visando à conscientização pelo indivíduo de suas crenças, atitudes e valores.</p> <p>- Utilização de desempenho de papéis e vídeos para elucidar os efeitos de conflitos interculturais provocados por manifestações do espírito de iniciativa no interior da cultura predominante.</p> <p>- Apresentação de vídeos de empresários bem-sucedidos na cultura escolhida.</p> <p>- Utilização de exercícios de criação de negócios incentivando o contato com a cultura empresarial dominante e seu questionamento.</p> <p>- Utilização de terminologia e comportamentos empresariais e da cultura empreendedora.</p> <p>- Promoção da criação de grupos de acompanhamento para manter o espírito de corpo, para que os indivíduos mantenham o comportamento empreendedor após seu retorno a ambientes hostis.</p> |

Continua

Continuação

| | | |
|----------|----------|---|
| A | | - É uma aprendizagem autodirecionada. |
| P | D | - Os adultos trazem para o treinamento uma gama de |
| R | E | experiências que representam suas identidades. A |
| E | | aprendizagem é intensificada quando é possível relacionar o |
| N | A | novo ao que já é conhecido. |
| D | D | - Os adultos assimilam a aprendizagem de modo eficaz |
| I | U | quando sentem a necessidade de fazer ou conhecer algo. |
| Z | L | - Aprendizagem experiencial. É necessário dar ênfase à |
| A | T | ação, com tarefas concretas, proporcionando realismo, |
| G | O | oferecendo penalidades para soluções insatisfatórias. |
| E | S | |
| M | | |

Quadro 5 – Teorias de aprendizagem e desenvolvimento

Fonte: MSI (1990)

A metodologia de ensino e aprendizagem do Empretec é voltada a oferecer formação para o empreendedorismo, promovendo condições para o desenvolvimento das características do comportamento empreendedor. Dessa forma, objetiva-se incentivar a criação de novas empresas, empregos e investimentos (UNCTAD, 2009).

Os princípios metodológicos do Empretec têm influência do humanismo (FORNER 2009; ZACCA 2002). Conforme Wickert (2006), essa filosofia educacional concentra-se na capacidade do indivíduo de desenvolver seu potencial, aprofundando o processo de autodescoberta. O psicólogo Carl R. Rogers, um dos principais autores dessa escola, defendia que a educação deveria oferecer condições de aprendizagem significativa e experiencial, para que o indivíduo se autorrealize.

Por aprendizagem significativa entendo uma aprendizagem que é mais do que acumulação de

fatos. É uma aprendizagem que provoca uma modificação, quer seja no comportamento do indivíduo, na orientação da ação futura que escolhe ou nas suas atitudes e na sua personalidade. É uma aprendizagem penetrante, que não se limita a um aumento de conhecimentos, mas que penetra em todas as partes da sua existência. (ROGERS, 1977 p. 258).

A teoria atribucional dá ênfase ao estudo sobre o comportamento das pessoas e sua influência nos resultados obtidos na tentativa de controle do futuro. O psicólogo Julian B. Rotter classificou esse processo utilizando a denominação “lôcus de controle” externo e interno. O lócus de controle interno ou a atribuição de responsabilidade pessoal aos resultados obtidos é um dos reforçadores (ROTTER, 1975) utilizados para o desenvolvimento das CCEs no Empretec (ZACCA, 2002). Segundo Rotter, “depois da necessidade de realização, a característica psicológica que mais recebe atenção na literatura especializada sobre atividade empreendedora é a que ele denominou lócus de controle” (FORNER, 2009, p. 29).

Como se citou anteriormente, o objetivo central do Empretec gira em torno do desenvolvimento das Características do Comportamento Empreendedor (CCE). Para chegar a essas características, determinantes do sucesso nos negócios, foram considerados e revisados os estudos da empresa McBer and Company realizados na Índia, Equador e Malawi, que proporcionaram uma relação inicial de 20 características comportamentais. A essas foram incluídas mais três características reconhecidas em estudos anteriores:

estabelecimento de metas; aceitação de riscos moderados; e independência (MSI, 1990). Essas 23 características eram:

- | | |
|---|--|
| a) iniciativa; | m) persuasão; |
| b) busca de oportunidades; | n) utilização de estratégias de influência; |
| c) persistência; | o) positividade; |
| d) busca de informações; | p) monitoramento; |
| e) exigência de qualidade; | q) credibilidade, integridade, sinceridade; |
| f) compromisso com o cumprimento do contrato de trabalho; | r) preocupação com o bem-estar dos empregados; |
| g) exigência de eficiência; | s) oferta de treinamento para o empregado; |
| h) planejamento sistemático; | t) reconhecimento da importância dos contratos comerciais; |
| i) solução de problemas; | u) estabelecimento de metas; |
| j) autoconfiança; | v) aceitação de riscos moderados; |
| k) perícia; | e |
| l) reconhecimento das próprias limitações; | w) independência. |

A relação de CCE foi consolidada mediante a combinação de certas características entre si, agrupamento delas em conjuntos e eliminação de algumas, as quais não seria possível abordar num treinamento de duração curta (MSI, 1990). Hoje, conforme Forner (2009) e Zacca (2002), as CCE utilizadas no Empretec estão agrupadas em dez, juntamente com os comportamentos que as distinguem. No Quadro 6, a seguir, elas estão divididas nos conjuntos propostos pelo MSI (1990).

| Conjunto Realização | Conjunto Planejamento | Conjunto Poder |
|--|--|--|
| <p>Busca de oportunidades e iniciativa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faz as coisas antes do solicitado ou forçado pelas circunstâncias; - age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços; - aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio novo, obter financiamento, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência. | <p>Estabelecimento de metas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal; - define metas de longo prazo, claras e específicas; - estabelece objetivos de curto prazo mensuráveis. | <p>Persuasão e rede de contatos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros; - utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus objetivos; - age para desenvolver e manter relações comerciais. |
| <p>Persistência</p> <ul style="list-style-type: none"> - Age diante de um obstáculo significativo; - age repetidamente ou muda para uma estratégia alternativa, a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo; - faz um sacrifício pessoal ou depende um esforço extraordinário para completar uma tarefa. | <p>Busca de Informações</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dedicar-se pessoalmente a obter informações sobre clientes, fornecedores e concorrentes; - investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço; - consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial. | <p>Independência e autoconfiança</p> <ul style="list-style-type: none"> - Busca autonomia em relação a normas e controles dos outros; - mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados desanimadores; |
| <p>Riscos calculados</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente; - age para reduzir riscos ou controlar resultados; - coloca-se em situações que | <p>Planejamento e Monitoramento Sistemático</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com | <ul style="list-style-type: none"> - expressa confiança em sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um |

| | | |
|---|---|-----------------|
| <p>implicam desafios ou riscos moderados.</p> | <p>prazos definidos; - revisa os planos feitos, baseando-se em informações sobre o desempenho real e em outras circunstâncias; - mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.</p> | <p>desafio.</p> |
| <p>Exigência de qualidade e eficiência</p> <ul style="list-style-type: none"> - Encontra maneiras de fazer as coisas de forma melhor, mais rápida ou mais barata; - age de maneira a fazer coisas que satisfaçam ou excedam padrões de excelência; - desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados. | | |
| <p>Comprometimento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atribui a si mesmo e a seu comportamento as causas de seus sucessos e fracassos e assume a responsabilidade pessoal pelos resultados obtidos; - junta-se aos empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário para terminar um trabalho; - esmera-se em manter clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar boa vontade no longo prazo acima do lucro no curto prazo. | | |

Quadro 6 – Características do Comportamento Empreendedor do Empretec

Fonte: Zacca (2002)

A estruturação desse curso beneficiou-se da experiência de outros programas de desenvolvimento da atividade empreendedora realizados em países como Irlanda, EUA, Malásia, Indonésia, Índia e Filipinas.

O novo programa de capacitação foi testado pelo MSI (1990), utilizando como base 15 CCEs, e foi modificado, a partir dessa experiência, para dez CCEs, já descritas. Esse curso foi submetido a testes de campo no Malawi envolvendo 45 participantes e um grupo controle com igual número de pessoas. Para avaliar o perfil dos dois grupos, realizou-se uma entrevista dirigida (BEI), a qual se descreve com mais detalhes na sequência deste trabalho. Esse modelo de entrevista foi desenvolvido com base nos estudos de David McClelland (SPENCER; SPENCER, 1993) e implementado pela empresa McBer and Company (MANSFIELD, 1987).

Em 1998 realizou-se a comparação utilizando-se esse modelo de entrevista dirigida entre os participantes do treinamento e o grupo controle, por meio da qual, segundo o MSI (1990), se obtiveram os seguintes resultados na análise de regressão múltipla:

- a) observou-se aumento na pontuação total das CCE em ambos os grupos, porém o aumento mais expressivo ocorreu no grupo de treinandos;
- b) 72% dos treinandos afirmaram que seus negócios sofreram mudanças substanciais nos 6 meses que antecederam a coleta dos dados;

- c) apesar da tendência de baixa observada nos negócios do Malawi registradas na época, 52% dos treinandos confirmaram aumentos no índice de empregos em seus negócios, em comparação com 18% dos membros do grupo de controle; e
- d) 80% dos treinandos, em comparação com 10% dos membros do grupo de controle, confirmaram um aumento significativo de vendas, que superava a média para os participantes do estudo como um todo.

Apesar de esse estudo apresentar limitações, como uma amostra relativamente pequena, as conclusões do MSI (1990) sugerem que as melhorias no desempenho dos treinados podem ser relacionadas a sua participação no programa de treinamento, independentemente das características culturais do participante. Nesse sentido, Earley e Mosakowski (2004) alertam que características comportamentais influenciadas pela cultura local podem ser interpretadas de maneira confusa ou ambígua.

Atualmente, a metodologia do Empretec é utilizada, com o aval das Nações Unidas, em 33 países (Figura 13), sendo o Brasil o líder, com mais de 134 mil pessoas capacitadas.



Figura 13 – Países que aplicam o Empretec


Fonte: Sebrae (2010b, p. 2)

Somente em 2009, no Brasil, no Empretec foram capacitadas aproximadamente 13 mil pessoas (Tabela 2) (SEBRAE, 2010b).

As pesquisas de autoavaliação respondidas antes e depois do Empretec, realizadas pelo Sebrae (2002), indicaram aumento médio das CCE dos participantes. Apesar de o instrumento não ser válido para comprovar o resultado do programa em modificar as características empreendedoras dos participantes, serve com indício da sensibilização dos participantes para a valorização desses comportamentos. A CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático, por exemplo, teve uma evolução um pouco maior do que 11%. A UNCTAD (2010) disponibiliza vários depoimentos dos participantes do programa, os quais corroboram para comprovar os resultados dessas pesquisas:

Empretec's training gave me an excellent perspective on planning in general and following my plans through. It helped me utilize my strengths and work on ways to overcome my weaknesses by using useful scientifically prepared methods. I encourage everyone to take the training if they can. (SALIM FAKHOURI).

Tabela 2 – Número de pessoas capacitadas no Empretec por unidade da federação

| Unidade da federação |  Realizado 2009 | |
|----------------------|--|-------------------------|
| | Número de cursos | Número de participantes |
| AC | 4 | 94 |
| AL | 9 | 169 |
| AM | 13 | 285 |
| AP | 2 | 48 |
| BA | 25 | 630 |
| CE | 13 | 225 |
| DF | 25 | 625 |
| ES | 30 | 870 |
| GO | 9 | 182 |
| MA | 7 | 142 |
| MG | 46 | 1.197 |
| MS | 9 | 206 |
| MT | 17 | 510 |
| PA | 15 | 330 |
| PB | 14 | 352 |
| PE | 13 | 270 |
| PI | 3 | 64 |
| PR | 24 | 534 |
| RJ | 46 | 1.090 |
| RN | 16 | 402 |
| RO | 5 | 134 |
| RR | 2 | 45 |
| RS | 68 | 1.322 |

Continua

Continuação

| | | |
|--------------|------------|---------------|
| SC | 46 | 1.187 |
| SE | 5 | 108 |
| SP | 85 | 1.694 |
| TO | 9 | 211 |
| TOTAL | 560 | 12.926 |

Fonte: Costa (2009)

No que diz respeito à CCE Estabelecimento de Metas, conforme Forner (2009, p. 133), o curso tem como objetivos:

- Capacitar os participantes a pensarem em definições para uma vida de sucesso e projetarem como gostariam de estar em 20 anos;
- Desenvolver a compreensão de metas, a longo prazo, e planos, a curto prazo, para a vida dos empreendedores;
- Desenvolver planos com ações a curto e longo prazos;
- Desenvolver no participante a responsabilidade pessoal em relação ao desenvolvimento de objetivos pessoais e empresariais.

Quanto à CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático, Forner (2009, p. 155) descreve os objetivos do curso como:

- Introduzir os conceitos de planejamento, baseados na fixação de objetivos;
- Capacitar os participantes para que possam estabelecer objetivos de negócios mensuráveis e realistas a curto prazo;

- Demonstrar aos participantes como desenvolver planos e cronogramas de atividades realistas;
- Apresentar aos participantes os principais componentes de um Plano de Negócios;
- Mostrar aos participantes que a forma estruturada de um plano inibe ações impulsivas;
- Gerar nos participantes a responsabilidade pessoal em planejar e monitorar sistematicamente.

Para medir os resultados do método, o Sebrae (2002) investigou 408 empresas cujos representantes participaram do Empretec. Dessas, 71% apresentaram crescimento em seu faturamento, e 69% apresentaram aumento no valor adicionado do que produziam.

Pesquisas de impacto medem opinião. Búrgio Filho (2004) realizou pesquisa de impacto com 201 pessoas que cursaram o Empretec. Constatou-se por meio desse instrumento que os participantes, após o Empretec, obtiveram melhoria em seu desempenho profissional, gerando mais empregos e renda. Sobre as CCEs, 26% dos participantes afirmaram conseguir absorver todas, 13,7% afirmaram não conseguir absorver a CCE Estabelecimento de Metas, e 12,8% não absorveram Planejamento.

Outro método de pesquisa, denominado entrevista focada (GONTIJO, 2002), possibilita auferir as mudanças na CCEs dos participantes, comparando o antes e o depois do curso com o mesmo critério. Lopes (1999), utilizando esse método, antes e depois do Empretec, descobriu modificações significativas em seis CCEs: Persistência; Exigência de Qualidade e Eficiência; Estabelecimento de

Metas; Busca de Informações; Planejamento e Monitoramento Sistemático; e Persuasão e Rede de Contatos.

2.5.1 A Entrevista Focada

Existem evidências de que os programas de capacitação empresarial que apresentam diferencial em termos de resultados utilizam-se de procedimentos de seleção (MSI, 1990). O Empretec utiliza um método de seleção baseado na identificação dos efeitos da “motivação para a realização”, estudados pelo psicólogo David McClelland, da Universidade de Harvard. O método de entrevista focada e seleção tem sua fundamentação nos critérios da *Behavioral Event Interview* (BEI) (GONTIJO et al., 2009; MANSFIELD et al., 1987).

Segundo Spencer e Spencer (1993), a maioria das pessoas não conhece suas próprias competências. Esse é um dos motivos pelos quais perguntas como “descreva sua experiência com o planejamento” são ineficazes para identificar competências. Além disso, na maioria dos casos, as pessoas procuram, numa entrevista, fazer autodescrições, focando no que o entrevistador quer ouvir.

As pessoas acham que sabem quais são seus pontos fortes e fracos, mas na maioria dos casos estão erradas. Antigamente não era necessário conhecer suas habilidades mais desenvolvidas. O indivíduo já nascia com um posto de trabalho. Podia ser um camponês ou artesão. Hoje há escolhas e competição, e é preciso conhecer nossos pontos fortes e fracos, e desenvolvê-los, para conseguir o lugar desejado (DRUCKER, 2005).

O instrumento Janela de Johari, criado pelos psicólogos Joseph Luft e Harrington Ingham, é utilizado no curso Empretec (FORNER, 2009; ZACCA, 2002) para demonstrar como as relações interpessoais podem auxiliar no aperfeiçoamento do autoconceito. Analisando-se os quatro quadrantes desse instrumento, fica claro que a nossa percepção sobre nós mesmos é passível de falhas.

Conforme pode ser didaticamente observado na Figura 14, a zona livre é uma área onde está tudo o que é conhecido do sujeito por ele próprio e pelos outros. Na zona cega está presente tudo o que terceiros sabem do sujeito, mas que ele próprio desconhece. Por isso essa zona também é chamada de zona do mau hálito, que geralmente é um problema que não é percebido pela pessoa que o tem. A zona oculta contém informações a respeito do sujeito que apenas ele próprio conhece. Por último, a zona desconhecida possui informações do inconsciente do sujeito, racionalmente desconhecidas por ele e pelos outros.

| | Conhecido por mim | Desconhecido por mim |
|---------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| Conhecido pelos outros | Zona livre (Pública) | Zona cega (Zona do mau hálito) |
| Desconhecido pelos outros | Zona oculta (Privada) | Zona desconhecida (Inconsciente) |

Figura 14 – A Janela de Johari
Fonte: Zacca (2002)

A entrevista focada utilizada no Empretec tem como finalidade ampliar, por meio de *feedback* realizado durante o curso, a zona pública, em detrimento dos outros três quadrantes. O entrevistador é preparado para perceber nos relatos do entrevistado o grau de desenvolvimento das CCEs (FORNER, 2009; GONTIJO et al., 2009; MANSFIELD et al., 1987; ZACCA, 2002).

O princípio do estudo de competências está concentrado principalmente no que as pessoas fazem, e não simplesmente no que elas pensam ou dizem. O propósito do método da BEI, descrito por Spencer e Spencer (1993), é encontrar no relato dos indivíduos seus padrões de comportamento. Esse método ajuda a medir a importância do que não é dito, bem como do que é dito, nas diferentes fases da entrevista (MERTON; FISKE; KENDALL, 1990). Veja-se o exemplo a seguir (Quadro 7).

1. O jovem Manoel gosta de desmontar coisas e arrumá-las.
2. Manoel foi, na escola, capitão do time de basquete.
3. Manoel saiu da escola e foi para as Forças Armadas, pois estava cansado da escola.
4. Nas Forças Armadas, Manoel ficou popular como um grande mecânico. Outros mecânicos o tinham como exemplo e buscavam sua ajuda para resolver suas dificuldades.
5. Manoel recusou uma promoção e deixou as Forças Armadas por não querer frequentar uma escola avançada de mecânicos.

| Episódio | Dados de apoio | Tema/padrão de comportamento |
|-----------------|--|---|
| 1 | Manoel gosta de desmontar coisas e de arrumá-las. | Manoel gosta e é bom em trabalhar com coisas mecânicas. |
| 4 | Manoel ficou popularizado como um excelente mecânico. | Manoel tem características de liderança. |
| 2 | Manoel foi capitão do time de basquete. | |
| 3 | Manoel saiu da escola, pois estava cansado dessa rotina. | Manoel não gosta da escola formal. |
| 5 | Manoel não quis frequentar a escola de mecânicos. | |

Quadro 7 – Exemplo de análise de entrevista

Fonte: adaptado de Spencer e Spencer (1993)

Merton, Fiske e Kendall (1990) explicam que, ao contrário de métodos de entrevistas que obtêm apenas a opinião do entrevistado, a entrevista focada busca, por meio do relato de experiências, entender o que se passa na mente do entrevistado. O uso desse instrumento foi exercitado inicialmente em pesquisas de problemas de comunicação e análise de propagandas.

Com base nessa técnica de pesquisa, na década de 1980, a equipe de David McClelland, especializada no estudo de competências e comportamentos, desenvolveu uma ferramenta para selecionar candidatos para a capacitação de empresários. Esse novo instrumento foi utilizado em diversos países com o objetivo de identificar as características comportamentais de empresários com êxito. Essa ferramenta é utilizada até hoje para entrevistar os candidatos a participar

do *Entrepreneur Training Workshop* (ETW), conhecido no Brasil como Empretec (GONTIJO et al., 2009).

Gontijo et al. (2009) relatam que a entrevista focada utilizada no Empretec tem o objetivo de identificar no participante do seminário as competências genéricas, validadas em diferentes culturas, que, segundo estudos patrocinados pela United States Agency for International Development (USAID), são determinantes para a obtenção do sucesso empresarial.

Spencer e Spencer (1993) citam esses estudos da USAID, descritos no relatório do MSI (1990), que identificaram as características empreendedoras determinantes do sucesso empresarial.

O MSI (1990) descreveu que, para se chegar às competências genéricas, ou características do comportamento empreendedor, buscando evitar resultados obtidos a partir de desvios culturais, realizaram-se estudos em três diferentes países, um da América Latina (Equador), outro da África (Malawi) e outro da Ásia (Índia). As 20 competências individuais consolidadas, já citadas neste trabalho, foram inicialmente reunidas em seis grupos: um com características associadas à realização; um com características associadas à resolução de problemas; um com características associadas à maturidade pessoal; um associado à capacidade de influenciar terceiros; um associado à capacidade de dirigir e controlar; e um grupo associado à orientação para os outros. Essas características foram consolidadas em dez comportamentos, detalhados três a três, conforme se apresenta na descrição do curso Empretec, na seção 2.5 desta dissertação.

3 METODOLOGIA

Com base nos objetivos desta dissertação e nos recursos disponíveis, optou-se por realizar uma pesquisa descritiva (OLIVEIRA, 2008). Identificaram-se possíveis particularidades existentes entre os participantes do curso Empretec que desenvolveram a competência planejar. A comprovação da existência de características singulares entre as pessoas que desenvolveram esse comportamento empreendedor poderá sugerir estudos mais aprofundados, com amostras quantitativamente mais representativas.

O planejamento da pesquisa desta dissertação obedece às etapas apresentadas no fluxograma da Figura 15.

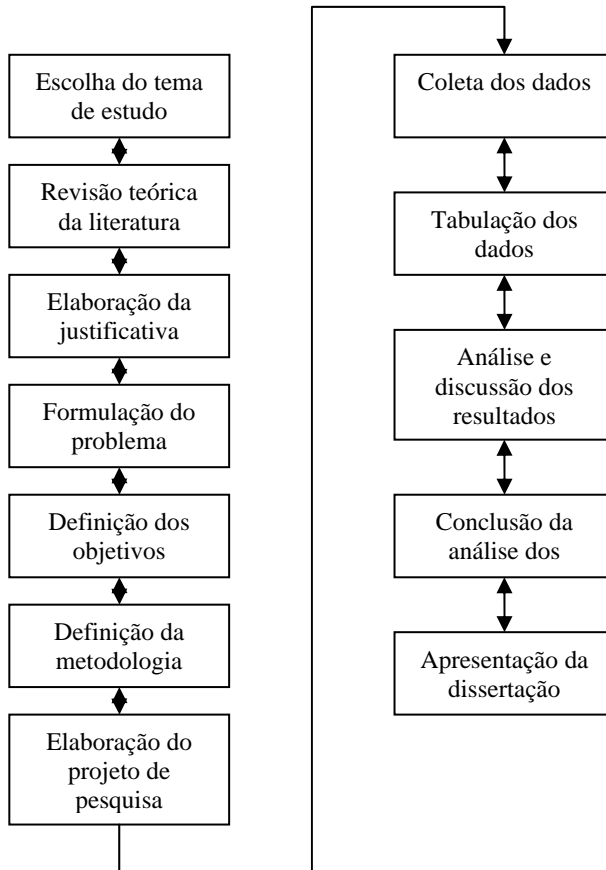


Figura 15 – Fluxograma da pesquisa

3.1 SUJEITOS DA PESQUISA

Considerando os objetivos e o problema estudado, e levando em conta que Lopes (1999) observou modificações significativas na evolução das características empreendedoras potencialmente menos desenvolvidas nos brasileiros (Estabelecimento de Metas e

Planejamento e Monitoramento Sistemático), compararam-se os resultados da entrevista focada do Empretec de 104 participantes do curso realizado no período de junho de 2009 a julho de 2010. Para tornar exequível o trabalho, diante dos recursos financeiros e do tempo disponível para a apresentação dos resultados, priorizou-se, nesta pesquisa, contatar os participantes dos cursos realizados nas cidades de Florianópolis e São José. Nesse contexto, a população de participantes do Empretec de onde foi extraída a amostra, no período estudado, é composta de 224 pessoas.

Devido às dificuldades encontradas para agendar e realizar as entrevistas com os indivíduos da população objeto de estudo, optou-se por formar uma amostra de conveniência, não probabilística.

3.2 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

A metodologia da entrevista focada descrita em Gontijo et al. (2009) é utilizada no Empretec para selecionar e traçar o nível de desenvolvimento comportamental, referente às CCEs, do participante do curso. O referido método, conforme citado anteriormente, utiliza os conceitos científicos da *Behavioral Event Interview*, de Spencer e Spencer (1993).

De acordo com o que se destacou nos referenciais teóricos deste trabalho, Spencer e Spencer (1993) afirmam que os métodos tradicionais de pesquisa não servem para identificar competências, porque as pessoas não sabem quais suas competências ou, segundo Drucker (2005), seus pontos fortes e fracos. Spencer e Spencer (1993) acrescentam que as

pessoas, quando entrevistadas, podem conduzir suas respostas para tentar atender a seus interesses pessoais e aos desejos do entrevistador.

O estudo de competência baseia-se na interpretação do que as pessoas fazem. Dessa maneira, a entrevista focada solicita que as pessoas descrevam como se comportam em situações específicas (SPENCER; SPENCER 1993).

Durante a entrevista focada, o entrevistador apresenta ao entrevistado cinco situações, solicitando que, para cada situação, o pesquisado descreva um fato real no qual ele foi o agente principal. Esse fato pode ter ocorrido a qualquer época, porém a descrição deve apresentar riqueza de detalhes e ser completa, ou seja, com início, meio e fim. O roteiro para a realização da entrevista descrito em Gontijo et al. (2009) é:

1ª situação: Descreva uma situação em que você fez alguma coisa por si mesmo:

- Como começou a se envolver?
- O que pensava no começo? O que pensava em realizar?
- Falou com alguém o que estava por fazer? Em caso positivo, o que conversaram? Estava incluindo mais alguém?
- Qual foi a sequência de coisas que realizou? Qual foi sua participação nisso?
- Qual o resultado alcançado?
- Teve alguma outra coisa importante que você fez?
- O que considera que alcançou?

2ª situação: Descreva uma situação em que você teve que conseguir que alguém fizesse algo que você queria:

- Como começou a se envolver? O que pensava no começo?

- O que pensava em realizar?
- Falou com alguém o que estava por fazer? Em caso positivo, o que conversaram? Estava incluído mais alguém?
- Qual foi a sequência de coisas que realizou? Qual foi sua participação nisso?
- Qual o resultado alcançado?
- Teve alguma outra coisa importante que você fez? O que considera que alcançou?
- Quem mais estava envolvido?
- O que você determinou que fizessem?
- Como você conseguiu que fizessem isso? O que você disse a ele(s)?
- O que lhe responderam?
- Que resultado obteve com o que determinou que fizessem?

3ª situação: Descreva uma situação em que você teve muita dificuldade de conseguir algo:

- Como começou a se envolver? O que pensava no começo?
- O que pensava em realizar?
- Falou com alguém o que estava por fazer? Em caso positivo, o que conversaram? Estava incluído mais alguém?
- Qual foi a sequência de coisas que realizou? Qual foi sua participação nisso?
- Qual o resultado alcançado?
- Teve alguma outra coisa importante que você fez? O que considera que alcançou?
- Qual a dificuldade da situação?
- Encontrou alternativa para tratar o problema? O que pensava durante essa situação?
- Que êxito considera ter alcançado por superar esse problema?

4ª situação: Descreva uma situação em que você ficou satisfeito por ter realizado algo:

- Como começou a se envolver?
- O que pensava no começo? O que pensava em realizar?

- Falou com alguém o que estava por fazer? Em caso positivo, o que conversaram? Estava incluído mais alguém?
- Qual foi a sequência de coisas que realizou? Qual foi sua participação nisso?
- Qual o resultado alcançado?
- Teve alguma outra coisa importante que você fez? O que considera que alcançou?
- O que mais lhe orgulhou por ter conseguido isso?
- Houve outra coisa importante que você fez nessa situação?

5ª situação: Conte-me uma situação em que você correu um risco:

- Como começou a se envolver?
- O que pensava no começo? O que pensava em realizar?
- Falou com alguém o que estava por fazer? Em caso positivo, o que conversaram? Estava incluído mais alguém?
- Qual foi a sequência de coisas que realizou? Qual foi sua participação nisso?
- Qual o resultado alcançado?
- Teve alguma outra coisa importante que você fez?
- O que considera que alcançou?
- Qual era o risco?
- O que pensava desse risco naquele momento? Voltaria a correr o risco?
- O que o levou a tomar essa decisão?

Nessa entrevista, as dez características do comportamento empreendedor identificadas no relato do entrevistado são pontuadas de 0 (zero) a 25, em escala que variava de 5 em 5 pontos. No método, um comportamento identificado na entrevista é pontuado no máximo uma vez por pergunta, de acordo com os comportamentos listados no

formulário de avaliação – Características do Comportamento Empreendedor –, apresentado no Anexo A.

Para a realização de uma única entrevista, segundo Gontijo et al. (2009), é necessária aproximadamente 1 hora.

O segundo instrumento de pesquisa foi um questionário (Apêndice A),³ apresentado aos participantes do Empretec. Esse instrumento teve o objetivo de identificar características passíveis de ser consideradas como facilitadoras do desenvolvimento da competência planejar.

3.3 PROCEDIMENTOS UTILIZADOS

Na primeira fase da pesquisa, selecionaram-se os resultados das entrevistas focadas dos participantes do curso Empretec, do segundo semestre de 2009 e do primeiro semestre de 2010, em Santa Catarina.

Os entrevistados que receberam pontuação na CCE Estabelecimento de Metas relataram situações que comprovaram que o entrevistado:

- a) estabeleceu metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal; e/ou
- b) teve visões de longo prazo, claras e específicas; e/ou

³ As perguntas 1 a 9 do Apêndice A foram desenvolvidas tendo como base os referenciais teóricos apresentados nesta dissertação sobre desenvolvimento de competências. Buscou-se investigar se investimentos dos participantes em busca de conhecimentos, desenvolvimento de habilidades e atitudes influenciaram na rotinização da competência planejar. Nesse contexto, fundamentaram-se as perguntas, principalmente, nos autores Laner e Júnior (2004), Collins (2003) e Depresbiteris e Deffune (2000); Hersey e Blanchard (1996) e Kast e Rosenzweig (1980) embasaram as perguntas sobre eventos passados; Nelson e Winter (2005) embasaram a pergunta sobre rotinas. As perguntas de 10 a 13 têm origem em informações obtidas em McClelland (1987 apud MURRAY, 1938, p. 198). A pergunta 14 foi adaptada do questionário de Souza (1975).

c) estabeleceu objetivos de curto prazo mensuráveis.

Para receber pontuação na CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático, os comportamentos relatados pelos participantes apresentaram situações que comprovaram que o entrevistado:

- a) planejou dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos; e/ou
- b) demonstrou que constantemente revisou seus planos levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais; e/ou
- c) manteve registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.

Considerando esse método e os perfis comportamentais individuais obtidos dos clientes do Empretec antes de participar do curso, na segunda fase desta pesquisa, repetiu-se a entrevista focada, depois que o indivíduo pesquisado participou do curso.

Conforme relatos de trabalhos similares (LOPES, 1999), constatou-se que a resposta dos clientes quanto ao desenvolvimento das CCEs não é uniforme.

A partir dessa hipótese, buscou-se comparar os indivíduos que apresentavam evolução no desenvolvimento das duas CCEs ligadas ao planejamento, menos desenvolvidas, as quais foram destacadas neste estudo.

Novamente, partindo da afirmação de Spencer e Spencer (1993), em seu estudo de competências, de que a maioria das pessoas não conhece suas competências e também não sabe como as desenvolveu, não foi objeto deste estudo perguntar aos indivíduos

pesquisados que desenvolveram o comportamento de planejar como eles fizeram isso.

De outra forma, procurou-se identificar no conjunto de pessoas que desenvolveram esses comportamentos características comuns que podem apresentar indícios cognitivos dos caminhos para o desenvolvimento dessas competências.

Na terceira fase desta pesquisa, logo após a segunda entrevista focada, aplicou-se um questionário com perguntas qualitativas que nortearam a busca por características comuns entre as pessoas que desenvolveram o comportamento de planejar.

Para diminuir a possibilidade de que erros de interpretação afetassem a medição das diferenças nas CCEs, antes e depois do Empretec, utilizou-se como premissa que o mesmo consultor selecionador que realizou a entrevista na primeira fase realizasse a entrevista na segunda fase. Esse profissional tinha como pré-requisito mínimo já ter realizado esse tipo de entrevista há mais de três anos e ter sido novamente capacitado pelo Sebrae Nacional nesse método de entrevista em 2009.

Tomou-se o cuidado de orientar o entrevistador a não consultar os dados da entrevista focada coletados antes da participação do curso, de modo que os dados preexistentes não influenciassem os resultados dos dados após o curso.

A realização da segunda etapa de entrevistas focadas respeitou um prazo mínimo de dois meses depois da realização do curso e um prazo máximo de doze meses após seu término.

Buscou-se, inicialmente, realizar as entrevistas nas dependências do Sebrae/SC ou nos mesmos locais onde elas ocorreram

antes do curso. Contudo, na maioria dos casos só foi possível realizar esse trabalho em local de conveniência do participante.

O segundo questionário (Apêndice A) foi entregue a cada participante após a entrevista focada. Alguns a responderam imediatamente e outros enviaram as repostas por e-mail. Obteve-se um retorno desse segundo instrumento de pesquisa da ordem de 99 pessoas.

Na abordagem dos indivíduos participantes da amostra pesquisada, utilizou-se a informação de que o objetivo do trabalho era realizar uma avaliação dos resultados do programa Empretec. Solicitaram-se e obtiveram-se da coordenação nacional do programa autorização e apoio para realizar o estudo.

3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Como a amostra populacional não considerou o critério da aleatoriedade de escolha, os resultados obtidos não podem ser expandidos com segurança para todos os participantes desse curso no país.

Apesar de se utilizar o mesmo profissional nas entrevistas focadas, antes e depois do Empretec, a obtenção dos resultados dessa entrevista está vinculada à interpretação de fatos por parte do entrevistador. Nesse sentido, mesmo com os cuidados na seleção e orientação do entrevistador, é possível que a percepção de alguns fatos das entrevistas possa ter sofrido desvio.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA POPULACIONAL

Para iniciar-se a apresentação dos dados desta pesquisa, faz-se necessário exibir o perfil do grupo de pessoas que embasou este estudo.

A maior parte das pessoas entrevistadas tem atividades relacionadas ao segmento de negócios. No Gráfico 3 verifica-se que 44 pessoas, das 104 entrevistadas, têm a atividade empresarial como profissão atual, 23 pessoas trabalham como empregado de empresa privada, 15 são autônomos, 7 são empregados de empresa pública, 7 estão desempregados e 8 não responderam a esse questionamento.

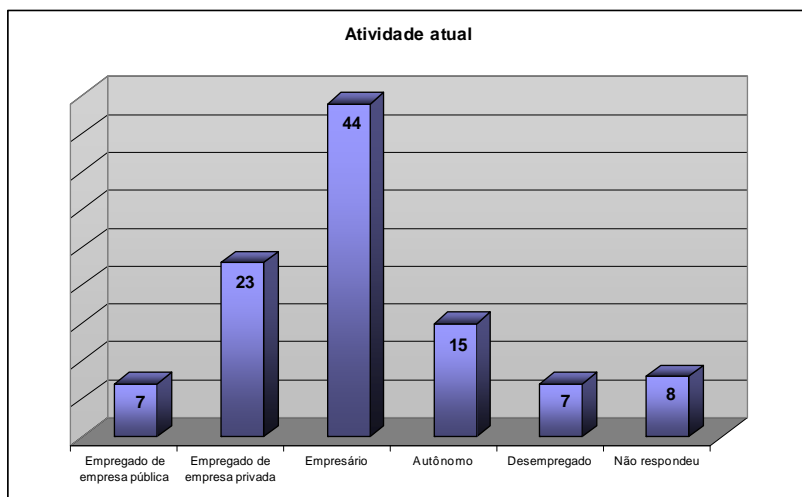


Gráfico 3 – Atividade atual

O perfil escolar da amostra estudada (Gráfico 4) apresenta-se com escolaridade acima da média catarinense. Segundo dados do IBGE (2009), estimam-se, para a população de Santa Catarina, 36,9% dos habitantes com 11 anos de estudo ou mais.

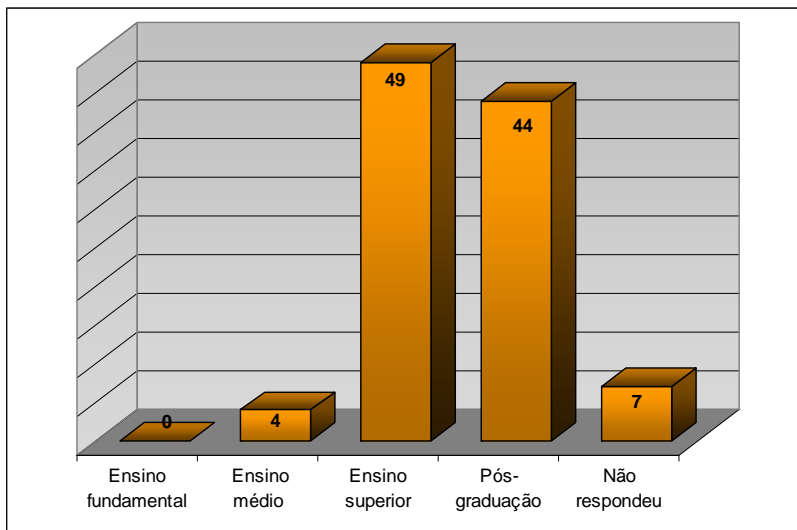


Gráfico 4 – Escolaridade

O grupo de pessoas que respondeu às questões deste trabalho é composto de 49 pessoas com ensino superior, 44 pessoas com pós-graduação, 4 pessoas com ensino médio e 7 pessoas que não forneceram informações sobre escolaridade.

Quanto ao resultado da investigação sobre a principal base motivacional dos entrevistados, segundo os critérios desta pesquisa, percebe-se, no Gráfico 5, maior quantidade de pessoas demonstrando tendência para a motivação para a realização, com 40,34% das pessoas,

seguida da motivação para o poder, com 35,29%, e motivação para a afiliação, com 24,37% das pessoas.

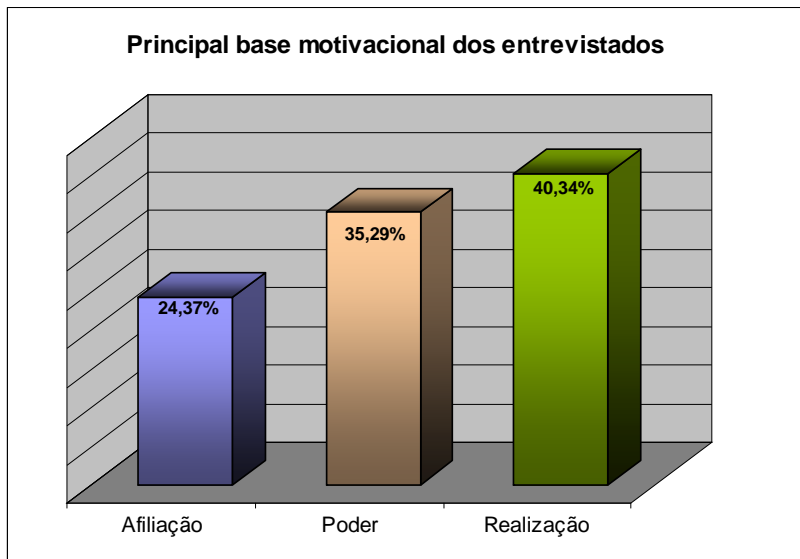


Gráfico 5 – Base motivacional

Cabe destacar que as pessoas motivadas para a realização e para o poder também eram maioria entre o grupo de indivíduos selecionados para encontrar as CCEs determinantes do sucesso nos negócios (MANSFIELD et al., 1987). Como no atual estudo não foi possível comparar possíveis modificações nas respostas, antes e depois do curso, para melhor investigar as bases motivacionais (McCLELLAND, 1987), não se pode definir se esse resultado é consequência da seleção dos participantes do curso, do perfil da amostra ou da intervenção educacional.

O limite mínimo de idade para participação no Empretec é 18 anos. No Gráfico 6 pode-se observar que a maior parte das pessoas que

participaram desta pesquisa são jovens. São 35 pessoas com idade de até 29 anos, 32 pessoas com idade entre 30 e 39 anos, e 20 pessoas com 40 anos de idade ou mais. Os demais participantes da pesquisa não informaram a idade.

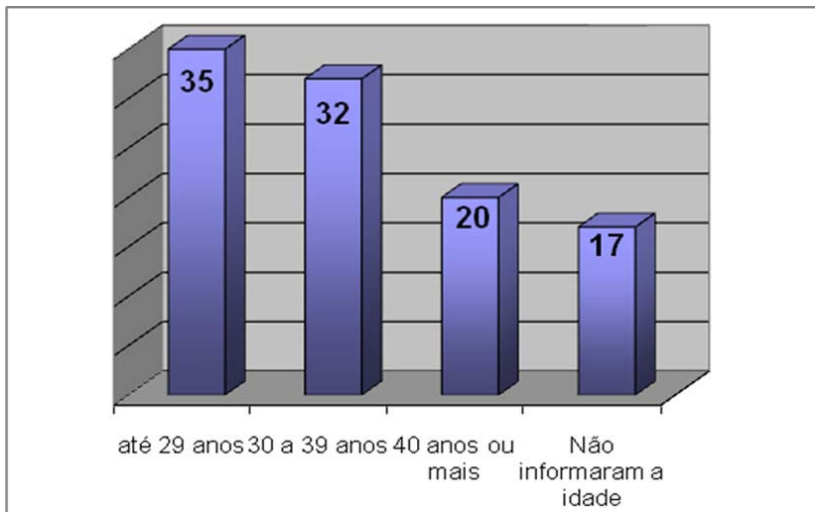


Gráfico 6 – Idade da amostra populacional estudada

Hersey e Blanchard (1996) afirmam que pessoas mais jovens possuem menos impedimentos para a mudança. Nesse sentido, a faixa etária da amostra estudada tende a favorecer o desenvolvimento das mudanças comportamentais propostas no curso.

No Gráfico 7 apresenta-se a proporção de pessoas do sexo masculino e feminino que participaram da pesquisa. A maioria das pessoas pertence ao sexo masculino.

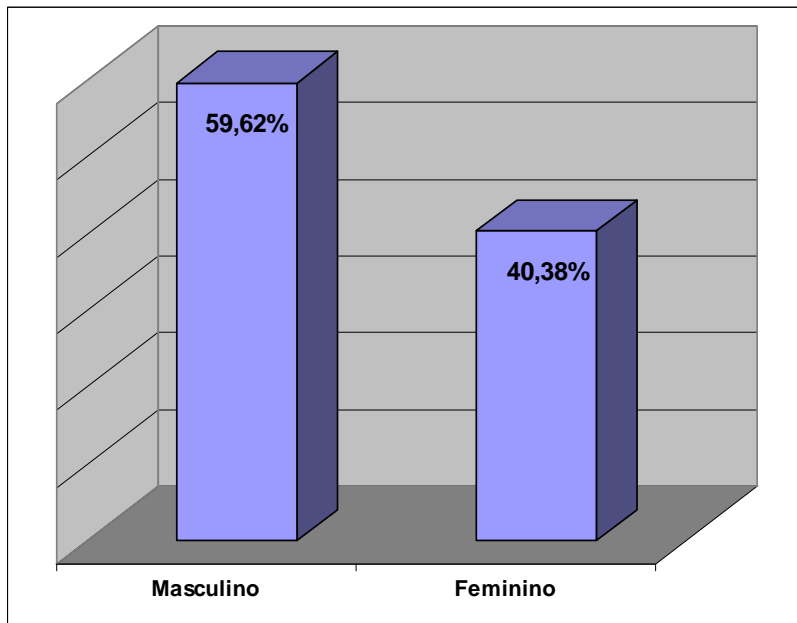


Gráfico 7 – Sexo dos indivíduos pesquisados

Percebem-se, a partir da análise do perfil da amostra estudada, diferenças significativas das características desse grupo, quando comparado com o brasileiro comum. Muito embora a população catarinense, de onde foi extraída a amostra, possua índices de desenvolvimento econômico e social superiores aos da maioria dos estados brasileiros, o perfil aqui encontrado apresenta traços privilegiados, principalmente no quesito escolaridade.

4.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Na seção 4.2.1 apresentam-se os dados gerais obtidos com as perguntas 4 a 9 do questionário (Apêndice A).

Na seção 4.2.2 apresentam-se os dados das entrevistas focadas realizadas antes e depois do Empretec. Nas seções 4.2.3 e 4.2.4 faz-se o cruzamento dos dados obtidos na seção 4.2.2 com os dados obtidos pelo instrumento de pesquisa, de forma a aprofundar a análise do desenvolvimento das CCEs Estabelecimento de Metas e Planejamento e Monitoramento Sistemático.

4.2.1 Dados Sobre a Busca do Desenvolvimento da Competência Planejar

As perguntas 4 a 9 do questionário (Apêndice A) foram elaboradas para comparar, antes e depois, como se comportaram os indivíduos que fizeram o Empretec, a respeito da competência planejar.

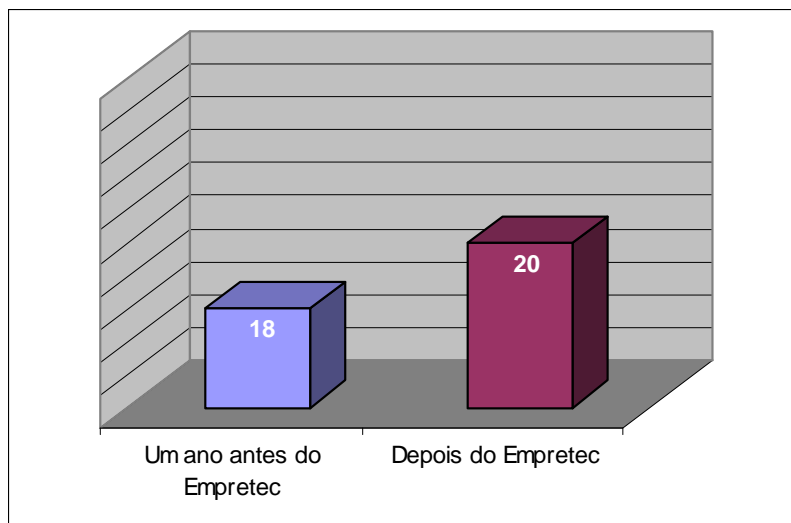


Gráfico 8 – Participação em curso com o tema planejamento

Como apresentado nos referenciais teóricos desse trabalho, segundo Laner e Júnior (2004) e Depresbiteris e Deffune (2000), uma competência está embasada em conhecimentos teóricos. Por meio das entrevistas focadas antes do Empretec, sabia-se que a competência planejar era pouco utilizada na rotina dos indivíduos pesquisados. Assim, buscou-se, através das perguntas 4 e 5 do questionário, investigar se os participantes do Empretec empenharam-se em buscar novos conhecimentos sobre planejamento – saber conhecer (WICKERT, 2008) –, pois essa é uma das formas de desenvolver essa competência.

O Gráfico 8 apresenta em números absolutos o total de pessoas que participaram de cursos de planejamento antes e depois do Empretec. Ressalta-se que das 104 pessoas que fizeram parte da amostra dessa pesquisa 98 responderam a essa pergunta.

A partir da comparação desses dados, em relação ao número total de indivíduos que responderam a essa pergunta, pode-se concluir que o Empretec não provocou mudança comportamental significativa em relação à busca por capacitações com o tema planejamento. Esse resultado contribui para afirmar que o perfil comportamental da amostra pesquisada não apresenta como característica a utilização do método “primeiro pense” (MINTZBERG; WESLEY, 2008) ou não tem como peculiaridade em seu perfil a busca por conhecimentos teóricos – saber conhecer (WICKERT, 2008) – para aprimorar essa competência. Dessa maneira, é possível concluir que estímulos cognitivos (LOCKE; COLLINS, 2003), como cursos na área, são instrumentos menos atrativos para despertar a atenção dessas pessoas para desenvolver a competência planejar.

O modelo de desenvolvimento de uma nova competência apresentado por Spencer e Spencer (1993) (Figura 16) demonstra como novos saberes – participação em cursos na área – influenciam o desenvolvimento da competência planejar.

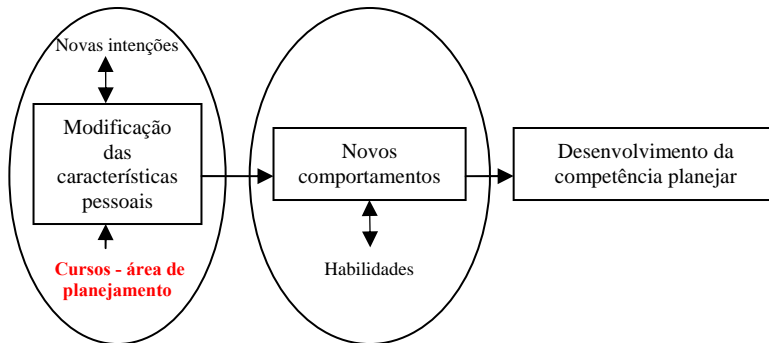


Figura 16 – Desenvolvimento da competência planejar por meio de novos saberes

Fonte: adaptado de Spencer e Spencer (1993, p. 13)

Observa-se, portanto, que o caminho pós-curso, adotado para o desenvolvimento da competência planejar, não foi, para a maioria dos investigados, a busca por novos saberes. É importante lembrar que a presente pesquisa não observou outras formas de aquisição de conhecimentos, como literaturas específicas, entre outras possibilidades.

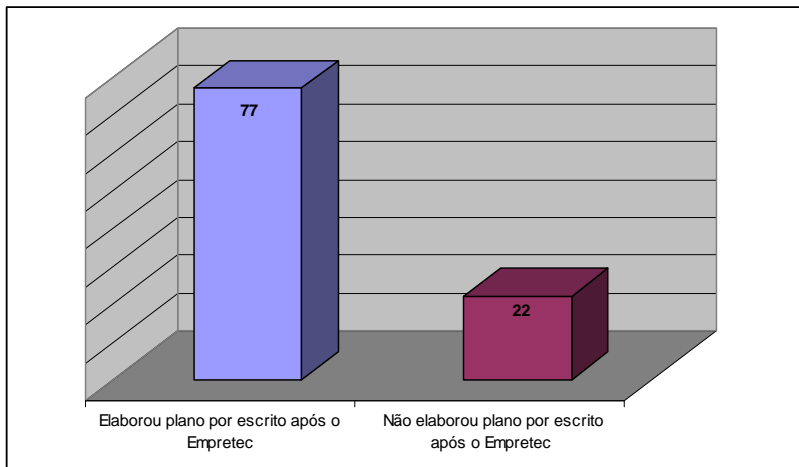


Gráfico 9 – Elaboração de plano formal

Laner e Júnior (2004) e Depresbiteris e Deffune (2000) acrescentam que uma competência desenvolvida depende de habilidades, ou seja, de aplicação de métodos específicos, ou seja, conforme Wickert (2008), “saber fazer”. Dessa maneira, a pergunta 6 do questionário que se encontra no Apêndice A buscou verificar se o curso Empretec fez crescer em seus participantes a prática do planejamento, pois, conforme lembram Kolasa (1978) e Trawatha e Newport (1982), a repetição ou a prática do mesmo comportamento é fundamental para o aprendizado.

O Gráfico 9 apresenta, em dados absolutos, o número de pessoas que fizeram planos escritos depois do Empretec. Esse questionamento foi respondido por 99 dos indivíduos entrevistados. Percebe-se que a maioria das pessoas que participaram do curso elaborou planejamento formal no período de até 1 ano após o curso. Nesse sentido, verificou-se que a habilidade de planejar (LOCKE;

COLLINS, 2003) foi exercitada pela maioria dos entrevistados e, dessa maneira, constituiu-se como determinante para o desenvolvimento dessa competência após o curso.

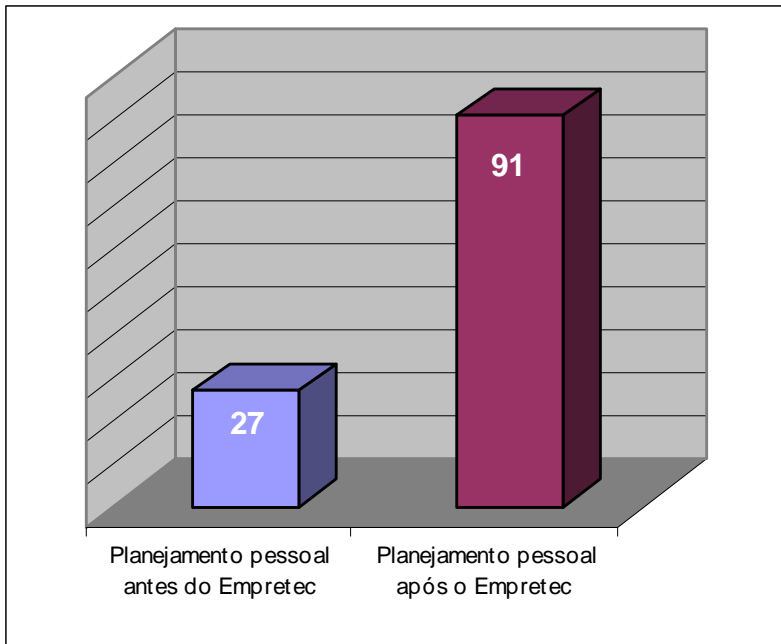


Gráfico 10 – Planejamento pessoal

Completando o conjunto de itens que fundamentam o desenvolvimento de uma competência, Laner e Júnior (2004), Depresbiteris e Deffune (2000) e Kolasa (1978) descrevem as atitudes, ou a predisposição para praticar, como fator condicionante do desenvolvimento de uma nova competência. As perguntas 7 e 8 do questionário (Apêndice A) levam em consideração a afirmação de Hersey e Blanchard (1996) e de Kolasa (1978) de que para aprender é necessário mudar o comportamento. A partir desse ponto, buscou-se

investigar a contribuição da mudança atitudinal como fator de desenvolvimento da competência planejar.

O Gráfico 10 apresenta, em dados absolutos, o número de pessoas que fizeram planos pessoais antes e depois do Empretec. Esse questionamento foi respondido por 99 dos indivíduos entrevistados.

Pode-se perceber um acréscimo significativo do número de pessoas que passaram a fazer planejamento pessoal após o Empretec. A partir das informações do Gráfico 10, é possível afirmar que, em sua maioria, os participantes do curso conscientemente mudaram de atitude, ou seja, tornaram-se predispostos a planejar.

A Figura 16 demonstra o fluxo desse processo de desenvolvimento.

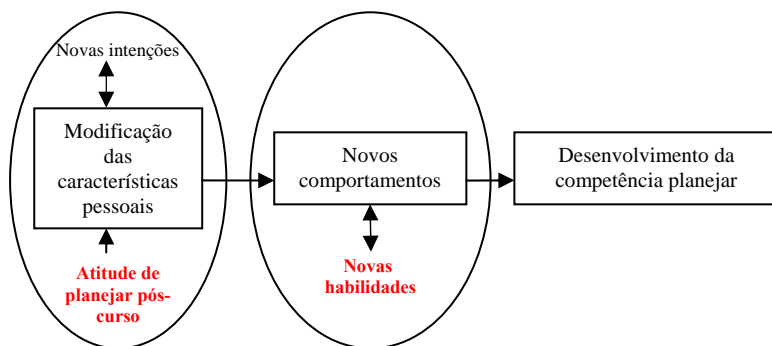


Figura 17 – Desenvolvimento da habilidade de planejar por meio de novas atitudes
 Fonte: adaptado de Spencer e Spencer (1993, p. 13)

Nelson e Winter (2005) explicam que a expressão de uma habilidade envolve muitas escolhas em sequência, determinadas por motivos inconscientes. A manifestação de uma competência não é algo deliberado, é automático, desenvolvido com base na repetição do mesmo comportamento, que, dessa maneira, é transformado em rotina.

O Gráfico 11 apresenta, a partir de uma amostra de 99 indivíduos, o número de pessoas que, após o Empretec, acreditam ou não que o planejamento faz parte de sua rotina diária. Verifica-se que a ampla maioria das pessoas entrevistadas considerou que o planejamento faz ou passou a fazer parte de seus hábitos.

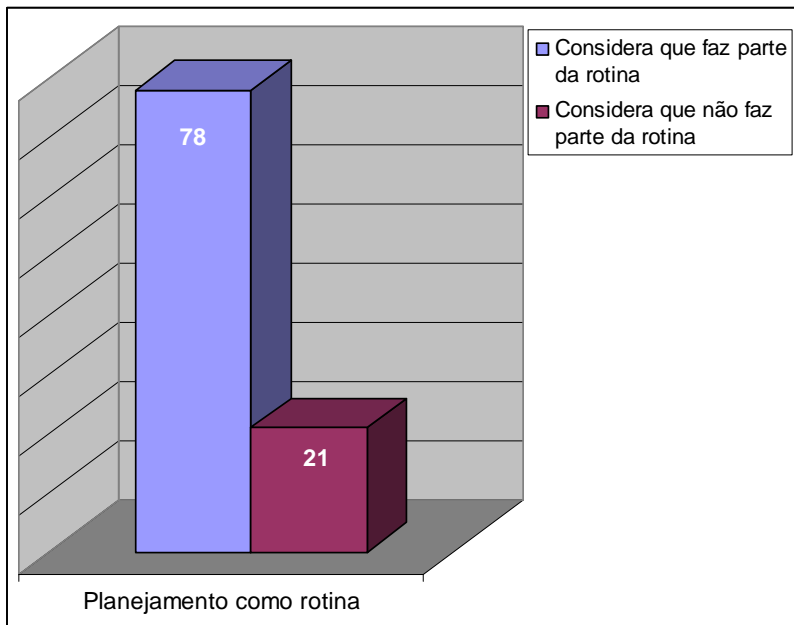


Gráfico 11 – Planejamento e rotina

Lembra-se que o grupo de entrevistados foi investigado até 1 ano após a participação do Empretec. A metodologia do curso tem como objetivo apresentar dez características empreendedoras, entre elas o grupo de comportamentos ligados ao planejamento, e a partir daí proporcionar seu exercício prático, de forma a demonstrar conscientemente sua efetividade. A transformação desses

comportamentos em rotinas, segundo Winter (2005), vincula-se ao incremento de sua prática. Os resultados até aqui apresentados corroboram para reafirmar que o comportamento deliberado dos participantes do curso caminha para tornar o planejamento uma rotina, conforme os dados apresentados no Gráfico 11. Na Figura 18 é possível visualizar, entre os pilares transformadores do comportamento humano, os resultados do Empretec.

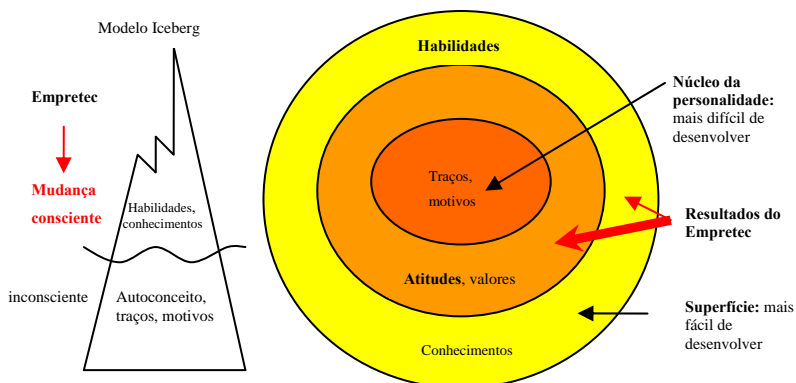


Figura 18 – Análise da profundidade das mudanças na competência planejar após o curso
 Fonte: adaptado de Spencer e Spencer (1993, p. 11)

O exercício das rotinas é inconsciente e não deliberado, mas a busca voluntária de novas habilidades depende da escolha consciente de novos comportamentos (NELSON; WINTER, 2005). Para investigar o comportamento inconsciente e rotineiro, na sequência deste trabalho, seção 4.2.2, apresentam-se os resultados das entrevistas focadas antes e depois do Empretec. Nas seções 4.2.3 e 4.2.4, faz-se o cruzamento dos dados das entrevistas focadas com os dados levantados pelo questionário (Apêndice A), apresentados na seção 4.2.1.

As informações das entrevistas, obtidas a partir da análise do comportamento de cada indivíduo pesquisado, demonstram se, inconscientemente, esses indivíduos comprovam praticar como rotinas os comportamentos ligados ao planejamento, em acordo com o que foi apresentado no Gráfico 11. A Figura 19 esclarece como cada um dos dois instrumentos de pesquisa utilizados obteve informações dos entrevistados. O questionário (Apêndice A) trouxe dados privados de cada participante para o conhecimento de todos. Já a entrevista focada buscou informações desconhecidas pelo próprio indivíduo pesquisado, disponibilizando-as apenas aos leitores deste trabalho.

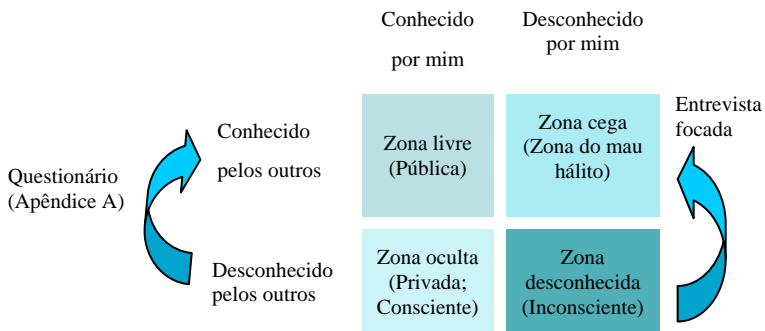


Figura 19 – A Janela de Johari e a pesquisa

Fonte: adaptado de Zacca (2002)

4.2.2 As Dez Características do Comportamento Empreendedor

De forma a medir a evolução do desenvolvimento das competências empreendedoras (ZACCA, 2002), no Gráfico 12, a seguir, apresenta-se a comparação das médias de cada CCE, obtidas a partir das

entrevistas focadas, realizadas antes e depois do curso Empretec, com os 104 indivíduos que se prontificaram a participar deste estudo.

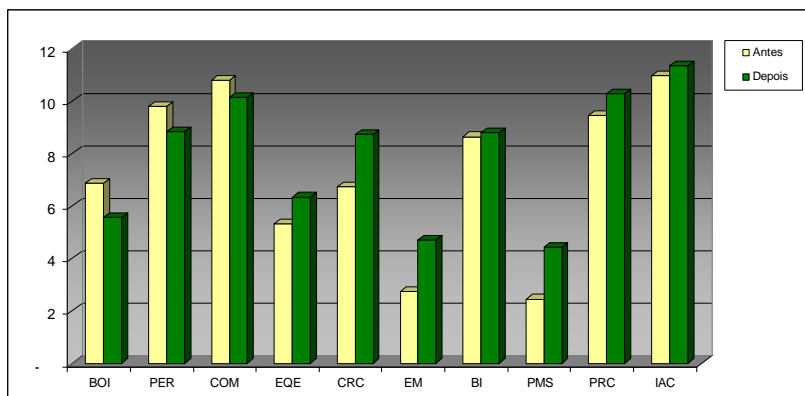


Gráfico 12 – Evolução do perfil empreendedor

Legenda:

| | |
|---|--|
| BOI – Busca de Oportunidades e Iniciativa | EM – Estabelecimento de Metas |
| PER – Persistência | BI – Busca de Informações |
| COM – Comprometimento | PMS – Planejamento e Monitoramento Sistemático |
| EQE – Exigência de Qualidade e Eficiência | PRC – Persuasão e Rede de Contatos |
| CRC – Correr Riscos Calculados | IAC – Independência e Autoconfiança |

Conforme se pode perceber no Gráfico 12, em termos médios, das dez características comportamentais estudadas, sete evoluíram positivamente, ou seja, apresentaram na segunda medição, após o curso, escores maiores. Somando-se o perfil médio das CCEs formado pelos resultados das 104 pessoas entrevistadas, obteve-se uma variação de 74

pontos antes do curso para 79 pontos depois do curso, ou seja, uma evolução média positiva de aproximadamente 7%.

Por outro lado, verifica-se que o número de pessoas que apresentou perfil médio individual maior na segunda medição foi de 65, ou seja, 62,50% dos entrevistados.

Observa-se no Gráfico 12 que as CCEs Correr Riscos Calculados, Estabelecimento de Metas e Planejamento e Monitoramento Sistemático apresentaram-se como as que mais se desenvolveram. As duas últimas são o foco principal deste estudo.

A evolução das CCEs do grupo planejamento pode explicar o motivo pelo qual outras CCEs, como Persistência, apresentaram resultados menores na segunda medição. Pessoas que planejam mais precisam de menos persistência para atingir seus objetivos.

Tabela 3 – Quadro evolutivo das CCEs

| Evolução das CCEs (antes/depois) | B O I | P E R | C O M | E Q U E | C R C | E M | B I | P M S | P R C | I A C | Σ | $-\Sigma$ |
|----------------------------------|-------|-------|-------|---------|-------|-----|-----|-------|-------|-------|----------|-----------|
| Evolução negativa | 37 | 34 | 28 | 19 | 13 | 13 | 19 | 10 | 19 | 17 | 209 | 20,10% |
| Sem alteração | 53 | 56 | 59 | 52 | 49 | 43 | 56 | 54 | 52 | 65 | 539 | 51,83% |
| Evolução positiva | 14 | 14 | 17 | 33 | 42 | 48 | 29 | 40 | 33 | 22 | 292 | 28,08% |

Por meio da interpretação dos dados da Tabela 3 pode-se perceber, considerando os resultados das dez competências estudadas, que, em termos médios, pouco mais de 28% das medições efetuadas apresentaram evolução positiva dos comportamentos empreendedores. Os comportamentos com menor evolução individual foram Busca de

Oportunidade e Iniciativa e Persistência, com apenas 14 pessoas tendo apresentado melhoria na aferição. Já o comportamento Estabelecimento de Metas apresentou os melhores resultados na aferição, com 48 indivíduos com evolução positiva após o curso.

Lopes (1999), ao realizar estudo similar sobre o desenvolvimento das CCEs, antes e depois do Empretec, com participantes de São Paulo, encontrou dados similares aos desta pesquisa em oito dos dez comportamentos estudados. A diferença de resultados ocorreu nos comportamentos Persistência, o qual, no referido estudo, apresentou melhorias após o curso, e Independência e Autoconfiança, que apresentaram resultados médios menores para os participantes após o curso. Os comportamentos empreendedores vinculados ao planejamento tiveram resultados equivalentes em ambos os estudos.

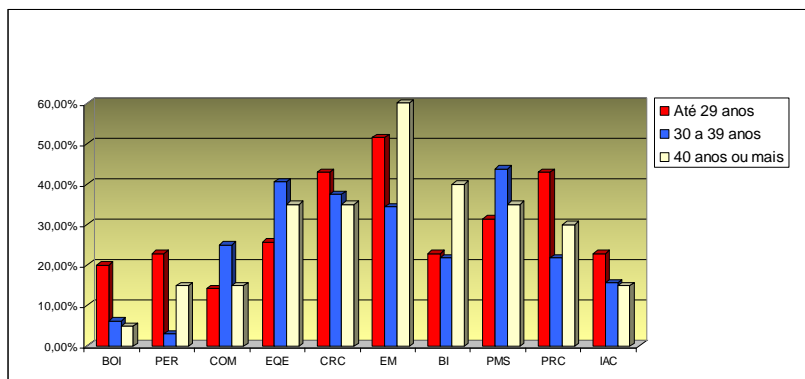


Gráfico 13 – Percentual de pessoas que desenvolveram as CCEs, por faixa etária

Legenda: Gráfico 13 e Tabela 4

BOI – Busca de Oportunidades e Iniciativa EM – Estabelecimento de Metas
 PER – Persistência BI – Busca de Informações
 COM – Comprometimento PMS – Planejamento e Monitoramento Sistemático
 EQE – Exigência de Qualidade e Eficiência PRC – Persuasão e Rede de Contatos
 CRC – Correr Riscos Calculados IAC – Independência e Autoconfiança

O Gráfico 13 apresenta o percentual de pessoas que desenvolveram, após o Empretec, as CCEs de acordo com a faixa etária predefinida pela pesquisa. Como a presente amostra é representada por uma quantidade de pessoas desuniforme, por faixa etária, os dados apresentados foram agrupados em termos relativos, considerando o número de entrevistados que desenvolveram cada competência em cada faixa de idade.

Tabela 4 – Desenvolvimento das CCEs por faixa etária

| Faixa etária | BOI | PER | COM | EQE | CRC | EM | BI | PMS | PRC | IAC | Indivíduos |
|---------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Até 29 anos | 7 | 8 | 5 | 9 | 15 | 18 | 8 | 11 | 15 | 8 | 35 |
| 30 a 39 anos | 2 | 1 | 8 | 13 | 12 | 11 | 7 | 14 | 7 | 5 | 32 |
| 40 anos ou mais | 1 | 3 | 3 | 7 | 7 | 12 | 8 | 7 | 6 | 3 | 20 |
| Não informaram a idade | 4 | 2 | 1 | 4 | 8 | 7 | 6 | 8 | 5 | 6 | 17 |
| Total que melhorou | 14 | 14 | 17 | 33 | 42 | 48 | 29 | 40 | 33 | 22 | |

Como pode ser percebido na representação do Gráfico 13, das 10 CCEs estudadas 5 (Busca de Oportunidade e Iniciativa, Persistência, Correr Riscos Calculados, Persuasão e Rede de Contatos, e Independência e Autoconfiança) tiveram sua evolução mais forte no

grupo de pessoas com idade até 29 anos. As CCEs Comprometimento, Exigência de Qualidade e Eficiência e Planejamento e Monitoramento Sistemático apresentaram maior desenvolvimento entre as pessoas com faixa etária entre 30 e 39 anos. Já a CCE Estabelecimento de Metas teve maior evolução no grupo com pessoas com 40 anos de idade ou mais.

Percebe-se, somando-se as quantidades de CCEs desenvolvidas por faixa etária, na Tabela 4, que a faixa com até 29 anos apresenta um índice de 104 CCEs desenvolvidas ou melhoradas. Mesmo com essa faixa de idade apresentando maior número de indivíduos na amostra, verifica-se que, em relação às outras faixas, as pessoas mais jovens apresentaram melhores resultados proporcionais. Esse dado confirma a afirmação de Hersey e Blanchard (1996) de que indivíduos mais jovens precisam de menos esforço para mudar o comportamento.

Quatro CCEs apresentaram resultados singulares analisando-se a relação feita por Hersey e Blanchard (1996) sobre idade e mudança comportamental. Entre elas, as duas CCEs foco principal deste estudo, Estabelecimento de Metas e Planejamento e Monitoramento Sistemático, encontraram, relativamente, mais representação entre os indivíduos com idade mais avançada, ou seja, 30 anos ou mais. Essa informação pode sugerir que o desenvolvimento dessa competência apresente maior relação com o acúmulo de conhecimentos e habilidades comuns a outras competências (DEPRESBITERIS; DEFFUNE, 2000), ou seja, experiências sem vínculo direto com os conhecimentos e habilidades associados ao planejamento. Essa é uma hipótese a ser estudada.

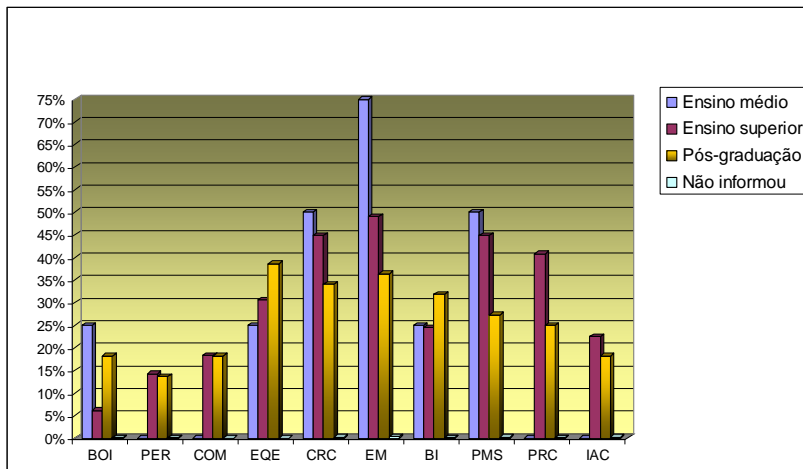


Gráfico 14 – Desenvolvimento das CCEs de acordo com a escolaridade

Legenda: Gráfico 14 e Tabela 5

BOI – Busca de Oportunidades e Iniciativa

EM – Estabelecimento de Metas

PER – Persistência

BI – Busca de Informações

COM – Comprometimento

PMS – Planejamento e Monitoramento Sistemático

EQE – Exigência de Qualidade e Eficiência

PRC – Persuasão e Rede de Contatos

CRC – Correr Riscos Calculados

IAC – Independência e Autoconfiança

O Gráfico 14 apresenta, em números percentuais, o desenvolvimento das dez CCEs estudadas, tomando como base a escolaridade dos entrevistados. Como esta amostra apresenta maior número de pessoas com ensino superior e pós-graduação, utilizou-se como critério de análise gráfica o valor relativo ao número de pessoas existentes em cada categoria de análise.

Laner e Júnior (2004) e Depresbiteris e Deffune (2000), entre outros citados neste trabalho, consideram a obtenção de novos saberes um dos pré-requisitos para a obtenção de novas competências. Para explicar o resultado obtido no Gráfico 14, sob a ótica desses autores, podemos presumir que o impacto do conhecimento apresentado sobre as CCEs Busca de Oportunidade e Iniciativa, Correr Riscos Calculados, Estabelecimento de Metas, e Planejamento e Monitoramento Sistemático foi maior em pessoas com menor escolaridade. Matematicamente, essa hipótese poderia ser explicada pelo fator multiplicativo,⁴ ou seja, pessoas com conhecimento anterior ao Empretec “próximo de zero” tiveram um avanço maior em suas competências do que pessoas com maior escolaridade.

Contudo, cabe ressaltar que, devido ao baixo número de indivíduos com ensino médio – 4 pessoas na amostra de um total de 97 indivíduos observados –, esse grupamento de indivíduos apresentou resultados em grandes picos, o que pode prejudicar a análise dessa informação. Nesse contexto, considera-se importante repetir esta pesquisa com grupos que disponham de maior representação de indivíduos com apenas os ensinos médio e fundamental.

Para facilitar o entendimento dos dados analisados, apresenta-se a Tabela 5.

⁴ Uma competência seria formada por conhecimentos multiplicados pelas habilidades do indivíduo *versus* suas atitudes.

Tabela 5 – Desenvolvimento das CCEs por escolaridade

| Escolaridade | BOI | PER | COM | EQE | CRC | EM | BI | PMS | PRC | IAC | Total de pessoas da amostra |
|---------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------------------------|
| Ensino fundamental | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ensino médio | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 0 | 0 | 4 |
| Ensino superior | 3 | 7 | 9 | 15 | 22 | 24 | 12 | 22 | 20 | 11 | 49 |
| Pós-graduação | 8 | 6 | 8 | 17 | 15 | 16 | 14 | 12 | 11 | 8 | 44 |
| Não informaram a idade | 2 | 1 | 0 | 0 | 3 | 5 | 2 | 4 | 2 | 3 | 7 |
| Total que melhorou | 14 | 14 | 17 | 33 | 42 | 48 | 29 | 40 | 33 | 22 | |

Embora o questionário desta pesquisa contemplasse pessoas com menos anos de estudo, não houve, na amostra, sinalização de representantes com escolaridade inferior ao ensino médio.

A pesquisa apontou para o fato de que a maioria das pessoas que desenvolveram as competências empreendedoras, objeto deste estudo, possui curso superior ou pós-graduação.

Pretendia-se nesta pesquisa, inicialmente, identificar os cursos de graduação e pós-graduação dos indivíduos pesquisados. Como as respostas a essa pergunta não foram respondidas pela maioria deles, optou-se por desconsiderar esse item, como também a pergunta número 3 do questionário⁵ na análise dos dados.

O Gráfico 15 apresenta a evolução das dez CCEs analisadas nesta pesquisa, em números relativos, de forma a eliminar a discrepância dos dados brutos (Tabela 6), gerada pela falta de proporcionalidade de sexo apresentada na amostra da pesquisa.

⁵ A pergunta número 3 do questionário é “Você já fez algum curso que tinha como conteúdo principal o tema Planejamento?” (Apêndice A).

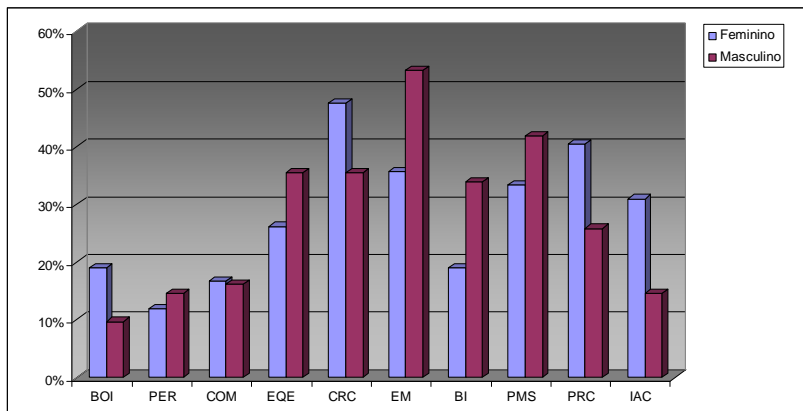


Gráfico 15 – Desenvolvimento das CCEs por sexo

Legenda: Gráfico 15 e Tabela 6

BOI – Busca de Oportunidades e Iniciativa

EM – Estabelecimento de Metas

PER – Persistência

BI – Busca de Informações

COM – Comprometimento

PMS – Planejamento e Monitoramento Sistemático

EQE – Exigência de Qualidade e Eficiência

PRC – Persuasão e Rede de Contatos

CRC – Correr Riscos Calculados

IAC – Independência e Autoconfiança

Tabela 6 – Desenvolvimento das CCEs por sexo

| Sexo | BOI | PER | COM | EQE | CRC | EM | BI | PMS | PRC | IAC | Total da amostra |
|-----------|-----|-----|-----|-----|-----|----|----|-----|-----|-----|------------------|
| Feminino | 8 | 5 | 7 | 11 | 20 | 15 | 8 | 14 | 17 | 13 | 42 |
| Masculino | 6 | 9 | 10 | 22 | 22 | 33 | 21 | 26 | 16 | 9 | 62 |

No Gráfico 15 é possível perceber que as mulheres apresentaram maior evolução nas CCEs Busca de Oportunidades e Iniciativa, Comprometimento, Correr Riscos Calculados, Persuasão e Rede de Contatos, e Independência e Autoconfiança. Enquanto os

homens tiveram, em relação às mulheres, maior desenvolvimento nas CCEs Persistência, Exigência de Qualidade e Eficiência, Busca de Informações, Estabelecimento de Metas, e Planejamento e Monitoramento Sistemático, essas duas últimas pontos de convergência deste estudo.

Não se encontrou nos estudos que propuseram as dez CCEs como determinantes no sucesso empresarial e na literatura sobre planejamento algum tipo de pesquisa que abordasse essas competências fazendo comparativo por sexo. Dessa forma, esses dados apresentam-se como uma contribuição inicial para possíveis aprofundamentos sobre o tema.

4.2.3 CCE Estabelecimento de Metas

Cabe ao administrador definir objetivos e metas (SCHERMERHORN JUNIOR, 1996). Desse ponto em diante, passa-se a apresentar e a analisar os dados da CCE Estabelecimento de Metas obtidos nesta pesquisa e, por conseguinte, diretamente relacionados ao objetivo geral do presente estudo, o desenvolvimento da competência planejar.

Faz-se isso por meio do cruzamento de dados entre dois instrumentos de pesquisa, os quais possuem métodos distintos de chegar a uma mesma informação. As perguntas das entrevistas focadas buscam investigar se os comportamentos empreendedores estudados estão incorporados nas rotinas dos participantes. Já as perguntas do questionário que se encontra no Apêndice A têm a finalidade de

investigar possíveis práticas utilizadas para o aprimoramento de cada competência.

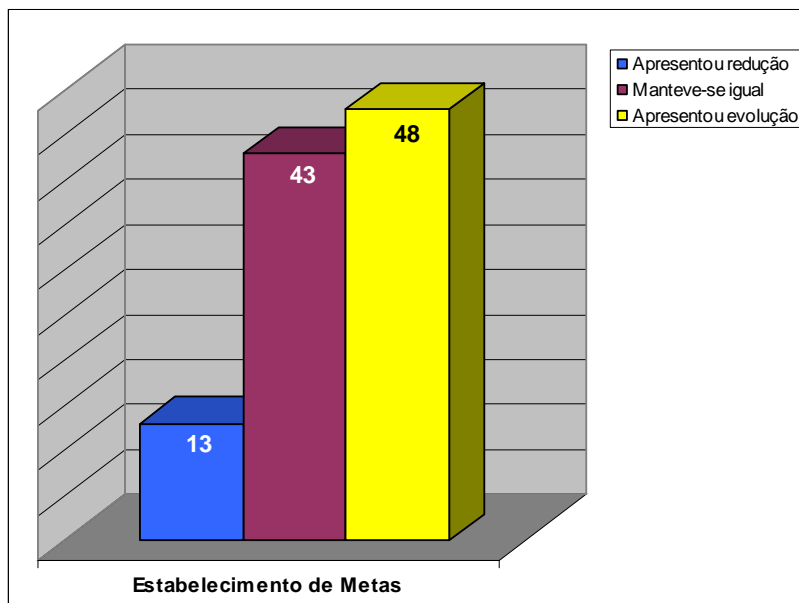


Gráfico 16 – Evolução do desempenho relacionado à CCE Estabelecimento de Metas

No Gráfico 16 verifica-se que, das 104 pessoas que participaram da entrevista focada depois do Empretec, 48 demonstraram, em seus relatos, comportamentos que comprovaram que o Estabelecimento de Metas é, após o curso, mais utilizado em seu cotidiano. Todavia, 43 pessoas não manifestaram diferença na exposição desse comportamento, se comparado às entrevistas antes e depois do curso, e 13 pessoas apresentaram redução na expressão do comportamento.

Analisando as 66 pessoas que não manifestaram evolução no desenvolvimento dessa CCE, a qual se apresenta entre a população

brasileira (SEBRAE, 2010a) como pouco desenvolvida, é possível comparar o perfil desses indivíduos ao descrito por Mintzberg (1973), denominado adaptativo, em que não há objetivos claramente definidos. Esse perfil determina que o sujeito reaja aos problemas em detrimento de ações antecipadamente planejadas. Já as 43 pessoas que manifestaram evolução nesse comportamento sugerem ter modificado sua rotina de ação, optando pelo modelo empreendedor ou o planejado (MINTZBERG, 1973).

Das 48 pessoas que apresentaram maior utilização desse comportamento empreendedor, depois do Empretec, 6 evoluíram da escala 0 para 10 pontos, e 1 de 0 para 15 pontos,⁶ ou seja, nas cinco perguntas respondidas na entrevista focada, 6 pessoas demonstraram, na segunda medição, estabelecer metas em duas situações, e 1 pessoa estabeleceu metas em três, enquanto na primeira entrevista essas 7 pessoas não demonstraram estabelecer metas.

Os resultados para a evolução da CCE Estabelecimento de Metas demonstram a efetividade do curso na expressão dessa competência entre seus participantes após o curso. O presente resultado expressa a concordância com os achados de Lopes (1999), em que a pesquisadora encontrou nessa característica empreendedora a maior evolução entre os participantes do curso, comparando-se as entrevistas focadas antes e depois do Empretec.

Koontz, O'Donnel e Weihrich (1990) evidenciam que as metas definem aonde queremos chegar, e tais metas devem ser estabelecidas de forma clara, mensurável, atingível, portanto, realista e ligada ao tempo (ZACCA, 2002). Como parte da competência planejar, metas

⁶ Para entender como funciona a escala da entrevista focada, consultar a seção 3.2, Instrumento de pesquisa, na página 98.

pressupõem conhecimentos específicos dessa área (DEPRESBITERIS; DEFFUNE, 2000; LANER; JÚNIOR, 2004). A partir desses conceitos apresenta-se, a seguir, o Gráfico 17.

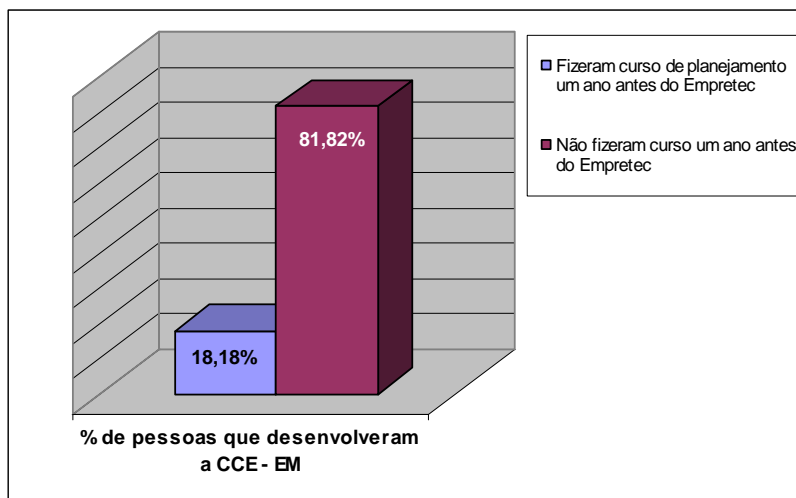


Gráfico 17 – Relação entre desenvolvimento da CCE Estabelecimento de Metas e curso de planejamento antes do Empretec

Como o comportamento é influenciado por experiências passadas (KAST; ROSENZWEIG, 1980), no Gráfico 17 estabeleceu-se relação entre as pessoas que apresentaram desenvolvimento da CCE Estabelecimento de Metas e a pergunta número 4⁷ do questionário (Apêndice A). Das 48 pessoas que apresentaram desenvolvimento nessa CCE, 44 responderam à pergunta número 4.

De acordo com os resultados da pesquisa apresentados no Gráfico 17, apenas 8 pessoas das 44 utilizadas como base de análise

⁷ A pergunta 4 do questionário é: “No último ano antes do Empretec você participou de alguma capacitação com o tema Planejamento?” (Apêndice A)

nesse item fizeram pelo menos um curso que envolveu o tema planejamento antes do Empretec.

Contudo, observando a Tabela 7, percebe-se que a experiência de fazer curso de planejamento até 1 ano antes do Empretec não foi um item, segundo critérios das entrevistas focadas, que diferenciou substancialmente as pessoas que aprimoraram a CCE Estabelecimento de Metas das demais. Esses dados permitem conjecturar que experiências cognitivas de curto prazo, antes do Empretec, têm pouca influência para tornar rotineiro o comportamento de estabelecer metas após o curso.

Tabela 7 – Desenvolvimento da CCE Estabelecimento de Metas e curso de planejamento antes do Empretec

| CCE Estabelecimento de Metas após o Empretec | Fez curso de planejamento 1 ano antes do Empretec | Não fez curso de planejamento 1 ano antes do Empretec |
|---|--|--|
| Desenvolveu | 18,18% | 81,82% |
| Não desenvolveu | 18,52% | 81,48% |

Para obter as informações do Gráfico 18, estabeleceu-se relação entre as pessoas que apresentaram desenvolvimento da CCE Estabelecimento de Metas, sob os princípios de investigação das entrevistas focadas, e a pergunta número 5⁸ do questionário (Apêndice A). A origem dessa análise pode ser explicada por Kolasa (1978) e Trawantha e Newport (1982), os quais afirmam que a repetição favorece a aprendizagem, já que o Empretec, apesar de não ser um curso de planejamento, repassa informações e promove a prática de planejar.

⁸ A pergunta número 5 do questionário é: “Após o Empretec você participou de alguma capacitação com o tema planejamento?” (Apêndice A)

Das 48 pessoas que apresentaram desenvolvimento dessa CCE, 44 responderam à pergunta 5.

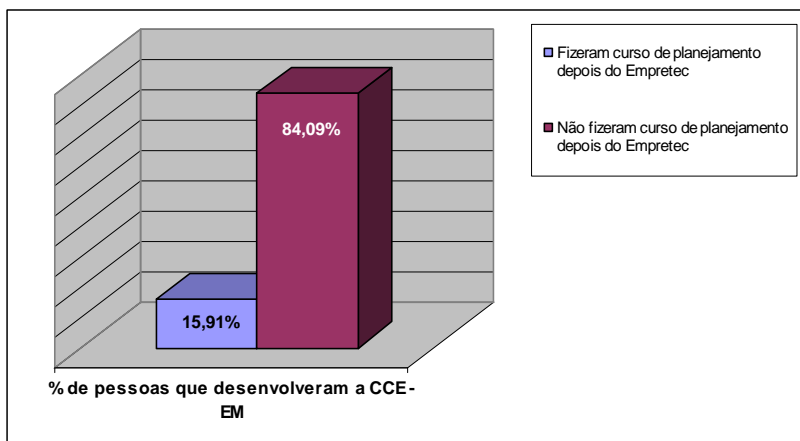


Gráfico 18 – Relação entre desenvolvimento da CCE Estabelecimento de Metas e curso de planejamento após o Empretec

De acordo com os resultados da pesquisa apresentados no Gráfico 18, apenas 7 pessoas das 44 utilizadas como base de análise nesse item fizeram pelo menos um curso que envolveu o tema planejamento após o Empretec.

Porém, os dados da Tabela 8 permitem concluir que fazer curso de planejamento depois do Empretec não foi um item que diferenciou as pessoas que demonstram na avaliação realizada pelas entrevistas focadas aprimoramento da CCE Estabelecimento de Metas.

Portanto, uma capacitação logo após o curso não foi capaz de produzir o efeito de tornar mais presente (NELSON; WINTER, 2005) e automático o estabelecimento de metas no cotidiano dos participantes do curso.

Tabela 8 – Desenvolvimento das CCE Estabelecimento de Metas e curso de planejamento após o Empretec

| Evolução da CCE Estabelecimento de Metas | Fez curso de planejamento depois do Empretec | Não fez curso de planejamento depois do Empretec |
|---|---|---|
| Desenvolveu | 15,91% | 84,09% |
| Não desenvolveu | 24,07% | 75,93% |

Para obter as informações do Gráfico 19, estabeleceu-se relação entre as pessoas que apresentaram desenvolvimento da CCE Estabelecimento de Metas, sob os princípios das entrevistas focadas, e a pergunta número 6⁹ do questionário (Apêndice A). Elaborar planos significa colocar em prática o conhecimento adquirido, e a predisposição para agir influencia o aprendizado (KOLASA, 1978).

Das 48 pessoas que apresentaram desenvolvimento dessa CCE, 45 responderam à pergunta 6.

⁹ A pergunta número 6 do questionário é: “Após o Empretec você elaborou algum plano de maneira formal, ou seja, por escrito?” (Apêndice A)

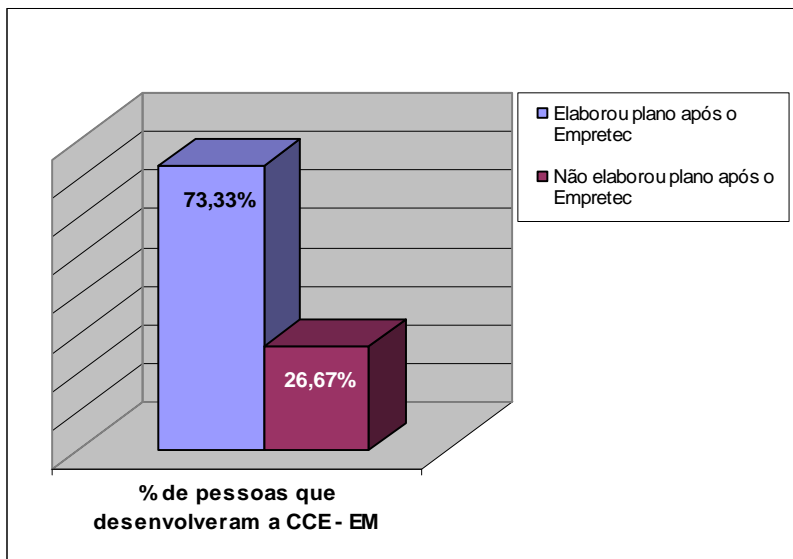


Gráfico 19 – Relação entre desenvolvimento da CCE Estabelecimento de Metas e elaboração de plano após o Empretec

Das 45 pessoas investigadas no cruzamento de dados do Gráfico 19, 33 elaboraram pelo menos um plano de maneira formal ou escrita. Portanto, a elaboração de planos após o curso foi um comportamento comum entre mais de 70% das pessoas que desenvolveram a CCE Estabelecimento de Metas, segundo os critérios das entrevistas focadas.

Todavia, os dados da Tabela 9 permitem concluir que a elaboração de plano escrito depois do Empretec não foi um item que diferenciou ou que tenha sido responsável pelo aprimoramento da CCE Estabelecimento de Metas, conforme critérios das entrevistas focadas.

É possível inferir, em conformidade com autores que estudam o desenvolvimento de competências, como Hersey e Blanchard (1996) e Kolasa (1978), a partir desses dados, que o Empretec estimulou a atitude

consciente de planejar. Segundo os autores citados, a aquisição de novas habilidades necessita munir-se de experimentação prática.

Tabela 9 – Desenvolvimento das CCE Estabelecimento de Metas e plano escrito após o Empretec

| Evolução da CCE Estabelecimento de Metas | Elaborou plano escrito após o Empretec | Não elaborou plano escrito após o Empretec |
|---|---|---|
| Desenvolveu | 73,33% | 26,67% |
| Não desenvolveu | 81,48% | 18,52% |

Para obter as informações do Gráfico 20, estabeleceu-se relação entre as pessoas que apresentaram desenvolvimento da CCE Estabelecimento de Metas, conforme as entrevistas focadas, e a pergunta número 7¹⁰ do questionário (Apêndice A). Esses dados indicam a presença do planejamento no cotidiano dos participantes antes do curso.

Das 48 pessoas que apresentaram desenvolvimento dessa CCE, 45 responderam à pergunta 7.

¹⁰ A pergunta 7 do questionário é: “Antes do Empretec você fazia planejamento pessoal estabelecendo metas para serem atingidas durante um período predefinido?” (Apêndice A)

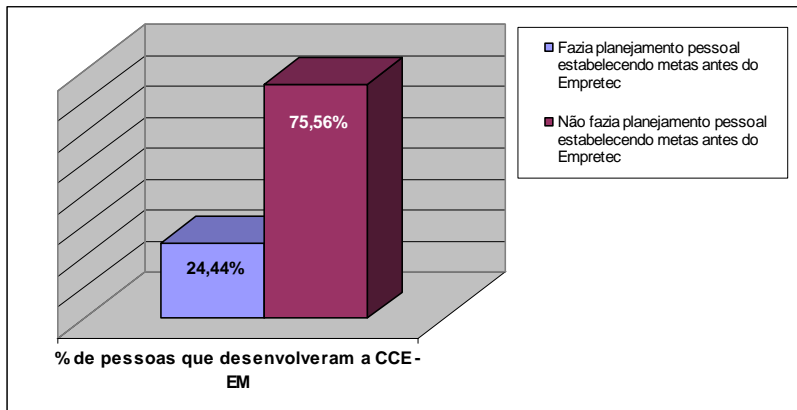


Gráfico 20 – Desenvolvimento da CCE Estabelecimento de Metas e planejamento pessoal antes do Empretec

Das 45 pessoas investigadas no cruzamento de dados do Gráfico 20, 11 elaboraram pelo menos um plano de maneira formal ou escrita. Portanto, a elaboração de planejamento pessoal antes do Empretec não era um comportamento comum entre mais de 75% das pessoas que desenvolveram a CCE Estabelecimento de Metas.

Não obstante, os dados da Tabela 10 admitem concluir que a elaboração de planejamento pessoal antes do Empretec não foi um item que diferenciou ou que tenha sido responsável pelo aprimoramento da CCE Estabelecimento de Metas, tomando-se como princípio de medição os critérios das entrevistas focadas. Além disso, os números apresentados contribuem para comprovar a pouca utilização das ferramentas de planejamento entre os brasileiros.

Tabela 10 – Relação entre desenvolvimento das CCE Estabelecimento de Metas e planejamento pessoal antes do Empretec

| Evolução da CCE Estabelecimento de Metas | Fazia planejamento pessoal antes do Empretec | Não fazia planejamento pessoal antes do Empretec |
|---|---|---|
| Desenvolveu | 24,44% | 75,56% |
| Não desenvolveu | 29,63% | 70,37% |

Para obter as informações do Gráfico 21 estabeleceu-se relação entre as pessoas que apresentaram desenvolvimento da CCE Estabelecimento de Metas, consoante as entrevistas focadas, e a pergunta número 8¹¹ do questionário (Apêndice A). Esses dados demonstram a prática dos indivíduos estudados após o curso.

Das 48 pessoas que apresentaram desenvolvimento dessa CCE, 45 responderam à pergunta 8.

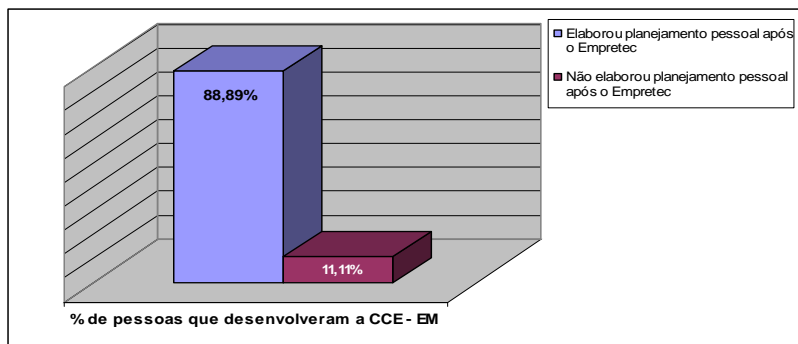


Gráfico 21 – Desenvolvimento da CCE Estabelecimento de Metas e planejamento pessoal após do Empretec

¹¹ A pergunta 8 do questionário é: “Após o Empretec você fez um planejamento pessoal estabelecendo metas para serem atingidas durante um período predefinido?” (Apêndice A)

Das 45 pessoas investigadas no cruzamento de dados do Gráfico 21, 40 elaboraram planejamento pessoal após o Empretec. Portanto, a elaboração de planejamento pessoal após o Empretec foi um comportamento comum entre mais de 88% das pessoas que desenvolveram a CCE Estabelecimento de Metas.

Contrastando com os resultados do Gráfico 21, os dados da Tabela 11 admitem concluir que a elaboração de plano pessoal depois do Empretec não foi um item que diferenciou ou que tenha sido individualmente responsável pelo aprimoramento da CCE Estabelecimento de Metas, levando em conta os critérios de análise das entrevistas focadas, ou seja, tornar rotina a utilização desse comportamento.

Tabela 11 – Desenvolvimento das CCE Estabelecimento de Metas e planejamento pessoal após o Empretec

| Evolução da CCE Estabelecimento de Metas | Fez planejamento pessoal após o Empretec | Não fez planejamento pessoal após o Empretec |
|---|---|---|
| Desenvolveu | 88,89% | 11,11% |
| Não desenvolveu | 94,44% | 5,56% |

A análise dos dados do Gráfico 20, em comparação com o Gráfico 21, reforçam que o curso Empretec proporcionou predisposição nos participantes em buscar o desenvolvimento da competência planejar. Kolasa (1978) cita que os princípios da aprendizagem dependem de fatores como motivação, predisposição e reforço. Portanto, percebe-se que o caminho para o desenvolvimento dessa competência foi iniciado pela maioria; resta investigar se haverá (ZACCA, 2002) persistência e

comprometimento suficientes nessa jornada. O perfil comportamental da amostra estudada (Gráfico 12) indica uma expectativa positiva.

Trewatha e Newport (1982) reafirmam que o reforço, por meio da repetição e *feedbacks*, com base na medição dos resultados alcançados, é crucial para a aprendizagem. Pode-se inferir, então, que dificilmente no curto prazo e com poucas repetições se consegue desenvolver, implementar na rotina, uma competência tão expressiva e diferenciadora como planejar e, por consequência, estabelecer metas.

Para obter as informações do Gráfico 22, estabeleceu-se relação entre as pessoas que apresentaram desenvolvimento da CCE Estabelecimento de Metas, nas entrevistas focadas, e a pergunta número 9¹² do questionário (Apêndice A). Das 48 pessoas que evidenciaram desenvolvimento dessa CCE, 45 responderam à pergunta 9.

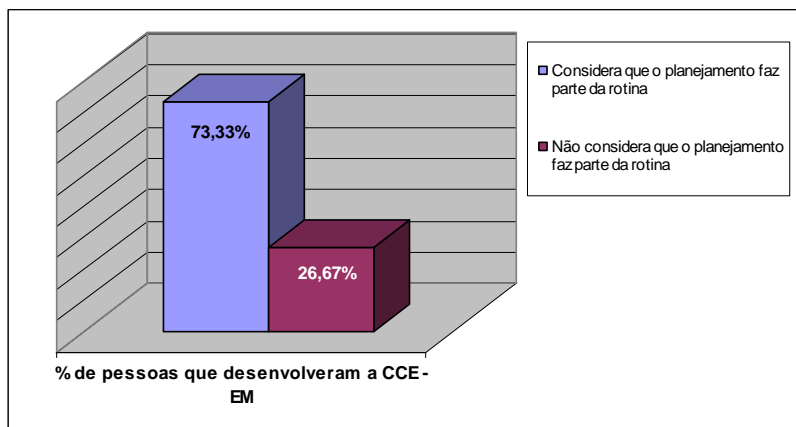


Gráfico 22 – Desenvolvimento da CCE Estabelecimento de Metas e planejamento como rotina

¹² A pergunta 9 do questionário é: “Você considera que o planejamento faz parte da rotina da sua vida?” (Apêndice A)

Das 45 pessoas investigadas no cruzamento de dados do Gráfico 22, 33 acreditam que o planejamento faz parte de sua rotina de vida, ou seja, mais de 73% das pessoas que desenvolveram a CCE Estabelecimento de Metas têm essa característica comum.

Antagônicos a algumas possíveis interpretações dos resultados do Gráfico 22, os dados da Tabela 12 demonstraram que a autoanálise sobre a utilização do planejamento na vida cotidiana não é um item que, de forma exclusiva, pode diferenciar as pessoas que aprimoraram a CCE Estabelecimento de Metas, sob os critérios adotados pelas entrevistas focadas.

Tabela 12 – Desenvolvimento das CCE Estabelecimento de Metas e plano como rotina

| Evolução da CCE Estabelecimento de Metas | Planejar é rotina | Planejar não é rotina |
|---|--------------------------|------------------------------|
| Desenvolveu | 73,33% | 26,67% |
| Não desenvolveu | 83,33% | 16,67% |

Incorporar o planejamento à rotina significa, de acordo com os escritos de Hersey e Blanchard (1996), fazer com que as atitudes que envolvem o planejamento moldem o comportamento de forma intuitiva, não deliberada. O cruzamento das informações obtidas no Gráfico 22 indica que a maior parte dos participantes que desenvolveram a CCE Estabelecimento de Metas deliberadamente considera que o planejamento faz parte de sua rotina. Porém, grande parte das pessoas que não apresentaram intuitivamente em seus relatos o estabelecimento de metas como rotina nas entrevistas focadas deliberadamente acredita que esse comportamento está incorporado a seus hábitos.

A ação consciente pode representar um primeiro passo para o fortalecimento da expressão futura dessa competência, haja vista que cientistas da área comportamental como Spencer e Spencer (1993) declaram que o aprendizado ocorre a partir do momento em que se toma consciência de modelos comportamentais existentes. Em um primeiro momento, deliberadamente, busca-se o autoconhecimento e, então, opta-se por mudar. O risco nesse processo é formatar um autoconceito equivocado que impeça a evolução. Para evitar isso, segundo McClelland (1973), há necessidade de medir, de diferentes formas, a expressão dos resultados de cada competência. Foi o que se procurou fazer nesta pesquisa.

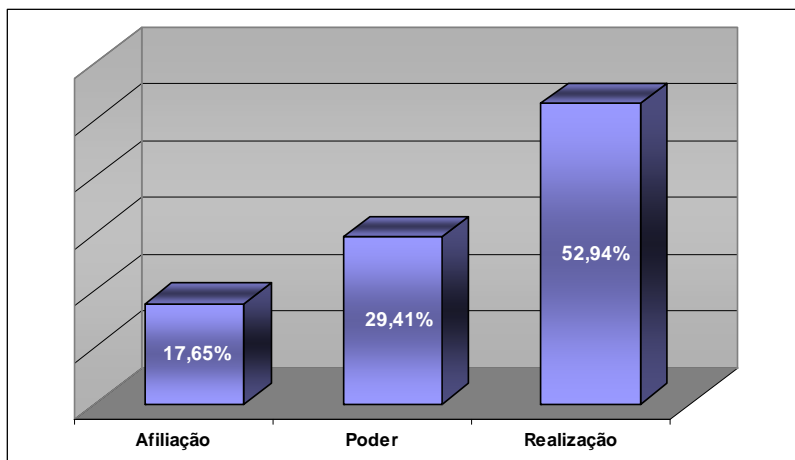


Gráfico 23 – Desenvolvimento da CCE Estabelecimento de Metas *versus* Base Motivacional

Para obter as informações do Gráfico 23, estabeleceu-se relação entre as pessoas que apresentaram desenvolvimento da CCE Estabelecimento de Metas e as perguntas 10 a 14 do questionário

(Apêndice A). Para cada uma dessas perguntas existia uma afirmação que indicava tendência a afiliação, ao poder e à realização. Fez-se a compilação da preferência de cada indivíduo entrevistado nessas cinco questões. Nos casos em que houve empate na preferência entre as bases motivacionais, o entrevistado foi classificado em ambas as bases empatadas.

Dessa maneira, das 48 pessoas que obtiveram resultado positivo no desenvolvimento da CCE Estabelecimento de Metas após o Empretec, de acordo com os critérios desta pesquisa, 52,94% apresentaram preferência por comportamentos ligados à motivação para a realização, 29,41% apresentaram preferência por comportamentos ligados à motivação para o poder, e 17,65% das pessoas apresentaram preferência por comportamentos ligados à motivação para afiliação.

Comparando os resultados desse grupo de pessoas (Gráfico 23) com os dados de toda a amostra (Gráfico 5), nota-se a existência de 12% a mais de pessoas com propensão à motivação para a realização no conjunto de pessoas que apresentaram desenvolvimento da CCE Estabelecimento de Metas, resultado das entrevistas focadas. Essa informação apresenta concordância com os estudos de Mansfield et al. (1987) e McClelland (1987), que descrevem o estabelecimento de metas como sendo um valor interno forte desse perfil motivacional. Ratifica, também, os escritos de Choo (2006) e Rogers (1978), os quais indicam que o aprendizado é fortalecido pela harmonização do novo com os valores e motivos internos de cada um, ou seja, pela estruturação de significado.

4.2.4 Planejamento e Monitoramento Sistemático

Drucker (2006) define planejamento, papel do administrador, como o ato de gerenciar o presente para obter o futuro desejado (ZACCA, 2002), promovendo a divisão de tarefas de grande porte em subtarefas, fazendo revisões de planos e utilizando registros de informações para balizar decisões.

Com base nesse conceito, apresenta-se nesta seção a análise dos dados da CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático, obtidos por meio do estudo junto aos indivíduos partícipes da amostra da pesquisa desta dissertação.

Da mesma forma como foram apresentados os dados da seção 4.2.3, faz-se essa apresentação por meio do cruzamento de dados entre dois instrumentos de pesquisa: as perguntas das entrevistas focadas, que buscam investigar se os comportamentos empreendedores estudados estão incorporados nas rotinas dos participantes; e as perguntas do questionário Apêndice A, que têm a finalidade de investigar possíveis práticas utilizadas para o aprimoramento da competência planejar.

Como os princípios teóricos e as análises das seções 4.2.3 e 4.2.4 são idênticos, não se repetirão algumas citações apresentadas na seção 4.2.3.

Destaca-se que na primeira medição das entrevistas focadas do atual estudo, a CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático tinha o menor grau de desenvolvimento em relação às demais.

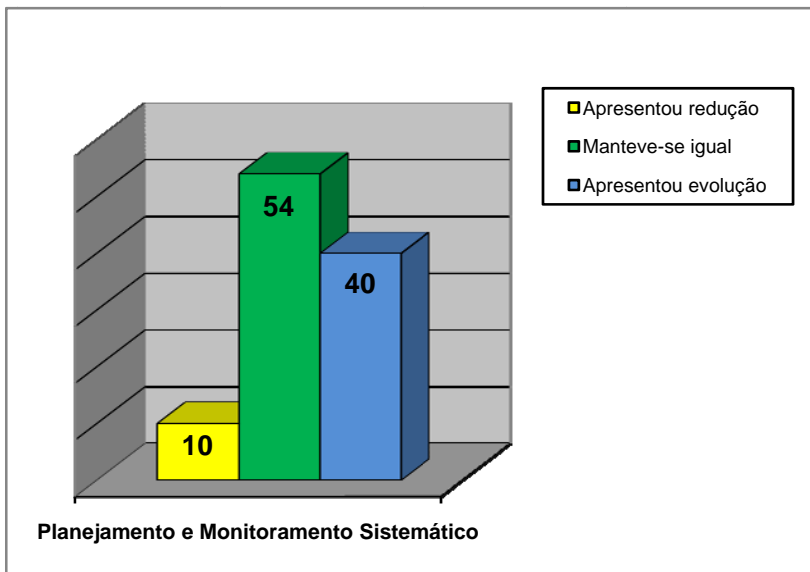


Gráfico 24 – Desenvolvimento da CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático

No Gráfico 24 verifica-se que, das 104 pessoas que participaram da entrevista focada antes e depois do Empretec, 40 demonstraram em seus relatos que a CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático após o curso está mais presente em seu cotidiano. Todavia, 54 pessoas não demonstraram diferença se comparadas as entrevistas antes e depois do curso, e 10 pessoas apresentaram redução na expressão desse comportamento.

Das 40 pessoas que apresentaram melhor desempenho nesse comportamento empreendedor depois do Empretec, 11 evoluíram da escala 0 para 10 pontos,¹³ ou seja, nas cinco perguntas respondidas individualmente na entrevista focada, 10 pessoas demonstraram, na

¹³ Para entender como funciona a escala da entrevista focada, consultar o item 3.2, Instrumento de pesquisa, na página 98.

segunda medição, planejar em duas situações, enquanto na primeira entrevista essas pessoas não relataram planejar.

Analisando-se os resultados evolutivos da CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático, percebe-se que ela apresentou progresso elevado em relação à maioria das CCEs, porém inferior à CCE Estabelecimento de Metas (Gráfico 16). Lopes (1999) apresentou em seu estudo dados que contribuem para validar esse marco comparativo.

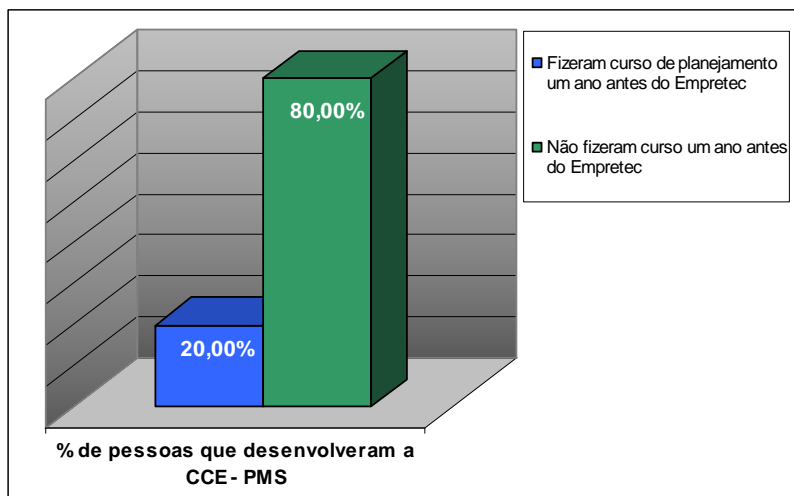


Gráfico 25 – Desenvolvimento da CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático e curso de planejamento 1 ano antes do Empretec

Para obter as informações do Gráfico 25, estabeleceu-se relação entre as pessoas que apresentaram desenvolvimento da CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático e a pergunta número 4 do questionário (Apêndice A). Das 40 pessoas que apresentaram desenvolvimento dessa CCE, 35 também responderam à pergunta 4.

O Gráfico 25 demonstra que 80% das pessoas que desenvolveram em suas rotinas essa CCE não fizeram curso de

planejamento antes do Empretec e que 20% o fizeram no período de 1 ano anterior a essa capacitação.

Contudo, observando a Tabela 13, percebe-se que fazer curso de planejamento até 1 ano antes do Empretec não foi um fator que demonstrou diferenciar as pessoas que aprimoraram, segundo as entrevistas focadas, a CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático das demais. Repete-se, portanto, a hipótese apresentada na análise da CCE Estabelecimento de Metas, em que se citou a baixa influência de experiências cognitivas de curto prazo antes do Empretec para promover o fortalecimento da competência planejar pós-curso.

Tabela 13 – Desenvolvimento das CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático e curso 1 ano antes do Empretec

| Evolução da CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático | Fez curso de planejamento um ano antes do Empretec | Não fez curso de planejamento 1 ano antes do Empretec |
|---|---|--|
| Desenvolveu | 20,00% | 80,00% |
| Não desenvolveu | 18,03% | 81,97% |

No Gráfico 26 estabeleceu-se relação entre as pessoas que apresentaram desenvolvimento da CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático e a pergunta número 5 do questionário (Apêndice A). Das 48 pessoas que apresentaram desenvolvimento dessa CCE, 35 responderam à pergunta 5.

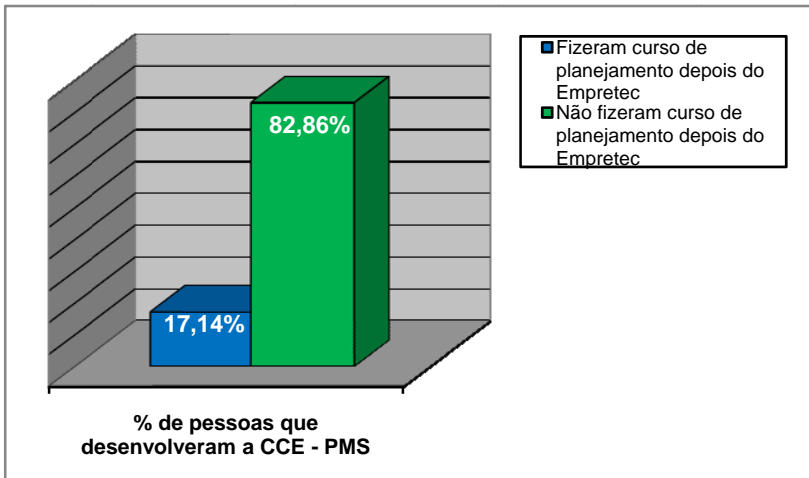


Gráfico 26 – Desenvolvimento da CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático e curso de planejamento após o Empretec

De acordo com os resultados apresentados no Gráfico 26, a maioria das pessoas que desenvolveram essa CCE, ou seja, 82,86%, não fez cursos na área de planejamento depois do Empretec.

Porém, os dados da Tabela 14 indicam que fazer curso de planejamento depois do Empretec não foi um item que, isoladamente, diferenciou ou que tenha sido responsável pelo aprimoramento da CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático, segundo os critérios das entrevistas focadas.

Comparando-se os dados disponibilizados nas Tabelas 13 e 14 e os Gráficos 25 e 26 com o mesmo cruzamento de dados para a CCE Estabelecimento de Metas, disponibilizado nos Gráficos 17 e 18 e nas Tabelas 7 e 8, verifica-se que não há diferenças significativas entre os dois resultados. Percebe-se, a partir dessa comparação, que, sobre desenvolver a competência planejar, esta pesquisa não conseguiu

demonstrar alterações comportamentais claras que evidenciassem o aumento de interesse dos investigados por novos saberes conceituais (WICKERT, 2008), fundamentais para o desenvolvimento de competências.

Tabela 14 – Desenvolvimento das CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático e curso após o Empretec

| Evolução da CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático | Fez curso de planejamento depois do Empretec | Não fez curso de planejamento depois do Empretec |
|---|---|---|
| Desenvolveu | 17,14% | 82,86% |
| Não desenvolveu | 22,95% | 77,05% |

Como os resultados desta análise são similares para as CCEs Estabelecimento de Metas e Planejamento e Monitoramento Sistemático, ou seja, aprofundar o conhecimento sobre planejamento não é um hábito, percebe-se uma possível lacuna teórica como condicionante da menor constância da expressão desses comportamentos nas rotinas dos entrevistados. Essa interpretação fica limitada ao curto período investigado.

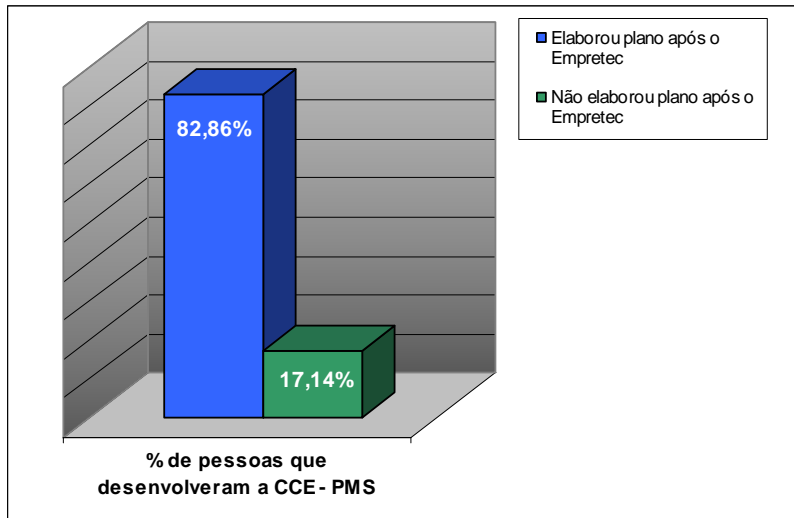


Gráfico 27 – Desenvolvimento da CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático e elaboração de plano escrito após o Empretec

No Gráfico 27 estabeleceu-se relação entre as pessoas que apresentaram, nos resultados das entrevistas focadas, desenvolvimento da CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático e a pergunta número 6 do questionário (Apêndice A). Das 40 pessoas que manifestaram progresso dessa CCE, 35 responderam à pergunta 6.

Das 40 pessoas investigadas no cruzamento de dados do Gráfico 27, 29 elaboraram pelo menos um plano de maneira formal ou escrita. Portanto, a elaboração de planos após o curso foi um comportamento comum entre mais de 82% das pessoas que desenvolveram a CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático.

Todavia, os dados da Tabela 15 indicam que a elaboração de plano escrito depois do Empretec não foi um item que, isoladamente, diferenciou ou que tenha sido responsável pelo aprimoramento da CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático, pois esse comportamento

também ocorreu com as pessoas que não manifestaram aprimoramento dessa CCE nos resultados das entrevistas focadas.

Tabela 15 – Desenvolvimento das CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático e plano escrito após o Empretec

| Evolução da CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático | Elaborou plano escrito após o Empretec | Não elaborou plano escrito após o Empretec |
|---|---|---|
| Desenvolveu | 82,86% | 17,14% |
| Não desenvolveu | 77,42% | 22,58% |

Comparando-se os dados disponibilizados na Tabela 15 e no Gráfico 27 com o mesmo cruzamento de dados para a CCE Estabelecimento de Metas, disponibilizados no Gráfico 19 e na Tabela 9, observa-se que também não há diferenças relevantes entre os dois resultados. Percebe-se, a partir dessa comparação, que, para desenvolver a competência planejar, os indivíduos pesquisados demonstraram praticar o comportamento (WICKERT, 2008), exercitando o “saber fazer”, imprescindível para o desenvolvimento de competências. Verifica-se, também, por meio dos dados das Tabelas 9 e 15, que grande parte das pessoas que não demonstraram no diagnóstico, antes e depois da entrevista focada, o desenvolvimento dessas duas CCEs apresentou evidências de estar conscientemente concentrada nesse desenvolvimento.

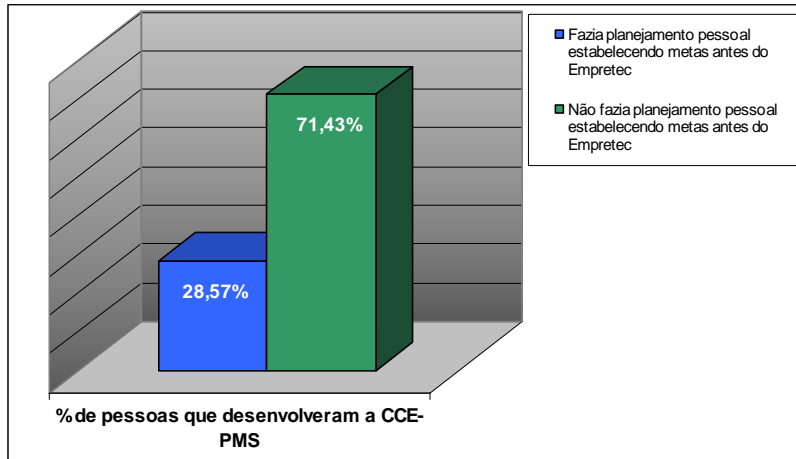


Gráfico 28 – Desenvolvimento da CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático e elaboração de planejamento pessoal antes o Empretec

No Gráfico 28 estabeleceu-se relação entre as pessoas que apresentaram desenvolvimento da CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático e a pergunta número 7 do questionário (Apêndice A). Das 40 pessoas que apresentaram desenvolvimento dessa CCE, 35 responderam à pergunta 7.

Das 45 pessoas investigadas no cruzamento de dados do Gráfico 28, 10 elaboraram pelo menos um plano de maneira formal ou escrita. Portanto, a elaboração de planejamento pessoal antes do Empretec não era um comportamento comum entre mais de 70% das pessoas que desenvolveram a CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático.

Não obstante, os dados da Tabela 16 admitem concluir que a elaboração de planejamento pessoal antes do Empretec não foi um item que, isoladamente, diferenciou ou que tenha sido causador do melhor

resultado na medição do uso da CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático após o curso.

Tabela 16 – Desenvolvimento das CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático e planejamento pessoal antes do Empretec

| Evolução da CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático | Fazia planejamento pessoal antes do Empretec | Não fazia planejamento pessoal antes do Empretec |
|---|---|---|
| Desenvolveu | 28,57% | 71,43% |
| Não desenvolveu | 27,42% | 72,58% |

Percebe-se, pelos dados da Tabela 16, que a maioria dos indivíduos da amostra populacional estudada que demonstraram, ou não, desenvolvimento dessa CCE na entrevista focada afirmou que não tinha a predisposição para fazer planejamento pessoal. Esses dados contribuem para explicar o déficit da competência planejar na sociedade brasileira (SEBRAE, 2010a). Indivíduos que optam por uma trajetória adaptativa (MINTZBERG, 1973) em sua vida pessoal provavelmente sustentarão esse padrão comportamental (KAST; ROSENZWEIG, 1980), herdado ou adquirido pelo aprendizado, como base para a formação de suas competências.

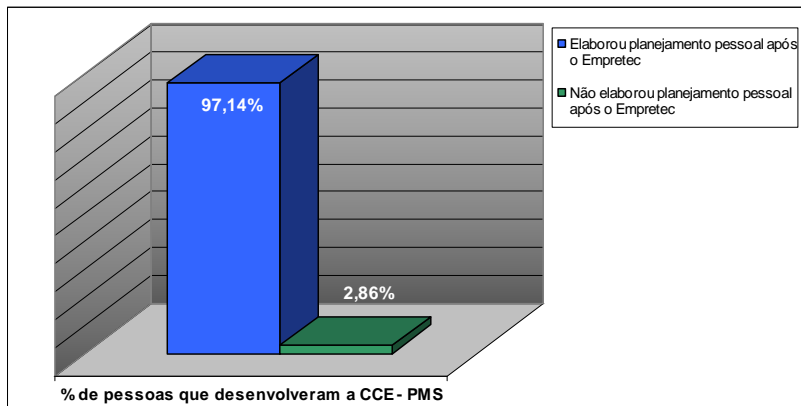


Gráfico 29 – Desenvolvimento da CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático e elaboração de planejamento pessoal após o Empretec

No Gráfico 29 estabeleceu-se relação entre as pessoas que apresentaram desenvolvimento da CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático e a pergunta número 8 do questionário (Apêndice A). Das 40 pessoas que apresentaram desenvolvimento dessa CCE, 35 responderam à pergunta 8.

Das 35 pessoas investigadas no cruzamento de dados do Gráfico 29, 34 elaboraram após o Empretec planejamento pessoal. Portanto, a elaboração de planejamento pessoal após o Empretec foi um comportamento comum entre mais de 97% das pessoas que desenvolveram a CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático. Apenas 1 pessoa informou que não realizou essa atividade após o curso.

Os dados da Tabela 17 são insuficientes para afirmar que a elaboração de plano escrito depois do Empretec foi um item que, isoladamente, determinou o incremento do número de relatos com a presença da CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático nas cinco perguntas realizadas nas entrevistas focadas após o Empretec.

Tabela 17 – Desenvolvimento das CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático e planejamento pessoal após o Empretec

| Evolução da CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático | Fez planejamento pessoal após o Empretec | Não fez planejamento pessoal após o Empretec |
|---|---|---|
| Desenvolveu | 97,14% | 2,86% |
| Não desenvolveu | 91,94% | 8,06% |

Comparando-se os dados do Gráfico 29 e da Tabela 17 com os dados do Gráfico 21 e da Tabela 11, percebe-se uma mudança de trajetória ou atitude no que se refere à utilização do planejamento da vida dos entrevistados. Porém, de acordo com Hersey e Blanchard (1996), o sucesso no desenvolvimento de uma nova competência depende, além da predisposição, de um conjunto de habilidades individuais disponíveis para entender o comportamento passado e controlar os comportamentos futuros. Explica-se, dessa maneira, por que com atitudes similares alguns evidenciaram maior frequência no hábito de uso do planejamento após o Empretec e outros ainda não. As experiências e aprendizados passados, segundo Kast e Rosenzweig (1980), definem resultados distintos no futuro.

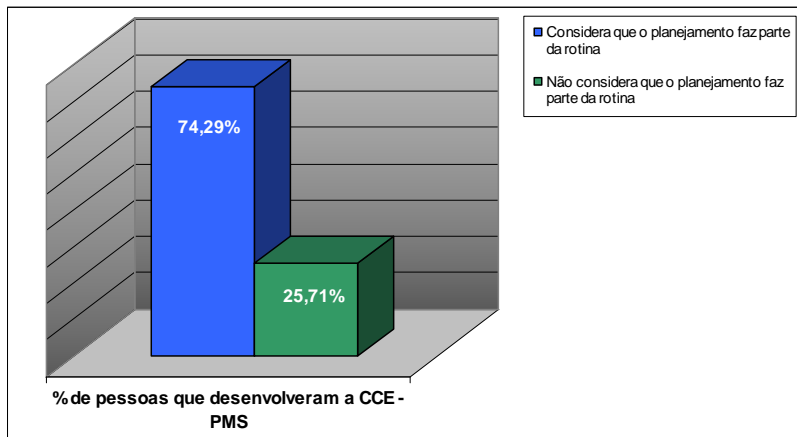


Gráfico 30 – Desenvolvimento da CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático e planejamento como rotina

No Gráfico 30 estabeleceu-se relação entre as pessoas que apresentaram desenvolvimento da CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático e a pergunta número 9 do questionário (Apêndice A). Das 40 pessoas que apresentaram desenvolvimento dessa CCE, 35 responderam à pergunta número 9.

Das 35 pessoas investigadas no cruzamento de dados do Gráfico 30, 26 acreditam que o planejamento faz parte de sua rotina de vida, ou seja, mais de 74% das pessoas que desenvolveram a CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático nas medições das entrevistas têm essa característica comum. Apenas 9 das 35 pessoas que desenvolveram esse comportamento não consideram que o planejamento é um hábito.

Os dados da Tabela 18 revelam que a autoanálise sobre a utilização do planejamento na vida cotidiana não teve respaldo nos resultados das entrevistas focadas para boa parte dos indivíduos

pesquisados, pois elas não demonstraram em seus relatos comportamentos que caracterizassem o acréscimo no uso dessa CCE.

Tabela 18 – Desenvolvimento das CCEs Planejamento e Monitoramento Sistemático e planejamento como rotina

| Evolução da CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático | Considera planejar rotina | Não considera planejar rotina |
|---|----------------------------------|--------------------------------------|
| Desenvolveu | 74,29% | 25,71% |
| Não desenvolveu | 83,87% | 16,13% |

Analisando comparativamente os dados obtidos nas Tabelas 18 e 12, percebe-se que a maioria dos entrevistados que desenvolveram, ou não, as CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático e Estabelecimento de Metas afirmaram que o planejamento faz parte de sua rotina. Percebe-se que está criado para os participantes dessa pesquisa um “significado especial” para o tema planejamento. Segundo Rogers (1978) e Choo (2006), esse é o primeiro passo para o desenvolvimento de uma nova competência.

É essencial reiterar que a rotina apresentada nas afirmações da maioria dos indivíduos entrevistados não foi percebida nos relatos comportamentais das entrevistas focadas, antes e depois do Empretec. McClelland (1973) lembra que, para afirmar que um indivíduo desenvolveu uma competência, é necessário que a expressão do resultado superior seja medida sob diferentes circunstâncias.

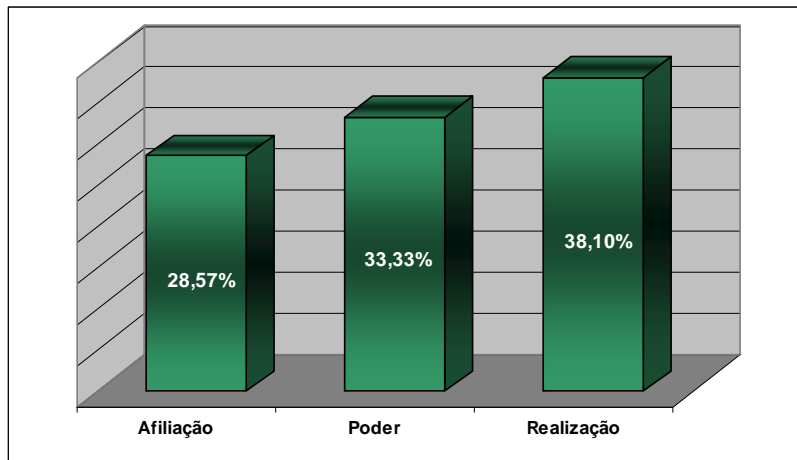


Gráfico 31 – Desenvolvimento da CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático e base motivacional

No Gráfico 31 estabeleceu-se relação entre as pessoas que apresentaram desenvolvimento da CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático e as perguntas 10 a 14 do questionário (Apêndice A). Para cada uma dessas perguntas existia uma afirmação que indicava tendência a afiliação, ao poder e à realização. Fez-se a compilação da preferência de cada indivíduo entrevistado nessas cinco questões. Nos casos em que houve empate na preferência entre as bases motivacionais, o entrevistado foi classificado como empatado em ambas.

Dessa maneira, das 40 pessoas que obtiveram resultado positivo no desenvolvimento da CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático após o Empretec, de acordo com os critérios desta pesquisa, 38,10% apresentaram preferência por comportamentos ligados à motivação para a realização, 33,33% apresentaram preferência por comportamentos ligados à motivação para o poder, e 28,57% das pessoas apresentaram preferência por comportamentos ligados à

motivação para afiliação. Ao compararmos esses resultados com o Gráfico 23, com o mesmo cruzamento de dados para a CCE Estabelecimento de Metas, percebe-se, no último caso analisado, maior equilíbrio entre as bases motivacionais das pessoas.

Estudos futuros podem tomar como hipótese que a CCE Estabelecimento de Metas tem maior relação com a motivação para a realização do que a CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático, haja vista que, nesta pesquisa, o perfil médio de pessoas que desenvolveram o comportamento de estabelecer metas possui mais pessoas com propensão a essa base motivacional.

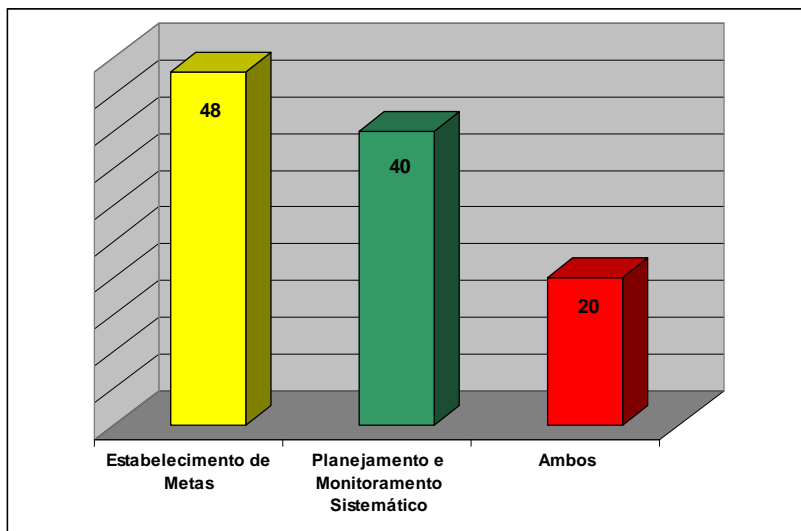


Gráfico 32 – CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático *versus* CCE Estabelecimento de Metas

O Gráfico 32 apresenta em números absolutos o número de pessoas, das 104 investigadas, que após o Empretec desenvolveram as

CCEs Estabelecimento de Metas e Planejamento e Monitoramento Sistemático, como também apresenta o número de pessoas que desenvolveram ambas. Em termos percentuais, 41,67% das pessoas que aprimoraram a CCE Estabelecimento de Metas também desenvolveram a CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático. Relativamente, 50% das pessoas que aprimoraram a CCE Planejamento e Monitoramento Sistemático também desenvolveram a CCE Estabelecimento de Metas.

Lopes (1999) encontrou fraca correlação entre essas dez CCEs estudadas, tendo as CCEs Estabelecimento de Metas e Planejamento e Monitoramento Sistemático a maior correlação, mas ainda assim fraca.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa analisou o desenvolvimento de dez características do comportamento empreendedor, sustentadas pelos estudos do psicólogo David McClelland e disseminadas no Brasil pelo curso Empretec. Entre essas características, este estudo convergiu olhares para as CCEs Estabelecimento de Metas e Planejamento e Monitoramento Sistemático, por se tratarem das menos desenvolvidas entre os empreendedores brasileiros e por estarem diretamente ligadas à competência planejar.

Para atingir os objetivos desta dissertação, a pesquisa utilizou-se de dois instrumentos distintos. O primeiro, denominado entrevista focada (Anexo A), tem sua fundamentação lógica na busca de informações disponibilizadas de maneira inconsciente pelo indivíduo pesquisado (GONTIJO et al., 2009). O segundo instrumento, um questionário (apêndice A), foi desenvolvido com base na teoria¹⁴ sobre desenvolvimento de competências e motivações humanas, com três finalidades: a primeira, com perguntas diretas, visou obter dados sobre o perfil da amostra estudada; a segunda, também com perguntas diretas, visou obter dados sobre o comportamento de planejar; e a terceira, de forma indireta, ou seja, sem a consciência do entrevistado, visou buscar informações sobre as bases motivacionais dos indivíduos pesquisados.

Não foi foco desta investigação medir o resultado alcançado ou os métodos utilizados pelas pessoas para planejar.

Analisando os resultados obtidos nas investigações realizadas no presente estudo, sob o instrumento Janela de Johari (Figura 19),

¹⁴ Ver nota de rodapé da página 102.

buscou-se, por meio das entrevistas focadas, trazer informações inconscientes do comportamento de cada indivíduo para a zona cega. Já com o questionário (Apêndice A), buscaram-se informações da zona privada, trazendo-as para a zona pública. Essa transposição de informações da zona privada para a pública e da zona oculta para a zona cega dos indivíduos contribuiu para tornar o diagnóstico comportamental dos entrevistados mais próximo do real, pois buscou averiguar o desenvolvimento da competência planejar em diferentes perspectivas.

Os resultados das entrevistas focadas demonstraram, em média, evolução do perfil comportamental das pessoas estudadas na ordem de 7%, comparando-se o antes e o depois do curso. Das 104 pessoas entrevistadas, 65 obtiveram um resultado médio melhor na segunda medição. Este estudo e outros similares, como o de Lopes (1999), contribuem para comprovar que o treinamento de curta duração pode auxiliar significativamente no desenvolvimento de novas competências.

O presente estudo também comprovou que a maioria dos participantes entrevistados apresentou, em média, como bases motivacionais mais presentes a realização e o poder. Em especial, os indivíduos que se destacaram no desenvolvimento da CCE Estabelecimento de Metas sobressaíram-se dos demais na expressão da utilização dessas duas bases motivacionais. Infelizmente, não foi possível comparar os resultados desta análise com dados antes do curso. Porém, esses dados apresentam similaridade com o perfil motivacional dos empresários de “sucesso” que serviram de espelho para elencar as dez características do comportamento empreendedor (MANSFIELD et al., 1987).

Conclui-se, a partir dos dados desta pesquisa, que das CCEs analisadas cinco apresentaram maior evolução entre os indivíduos mais jovens. Exceção para as CCEs Estabelecimento de Metas e Busca de Informações, que apresentaram maior desenvolvimento entre os indivíduos com 40 anos ou mais, e para as CCEs Comprometimento, Exigência de Qualidade e Eficiência, e Planejamento e Monitoramento Sistemático, que obtiveram mais representantes com idade entre 30 e 39 anos.

Comparando a evolução das dez características estudadas antes e depois do curso, constatou-se que duas delas, Estabelecimento de Metas e Planejamento e Monitoramento Sistemático, foram as que apresentaram maior evolução positiva. Lopes (1999) encontrou resultados similares.

Para analisar o desenvolvimento e as relações existentes entre as CCEs Estabelecimento de Metas e Planejamento e Monitoramento Sistemático, fez-se o cruzamento dos dados obtidos nas entrevistas focadas e o questionário que se encontra no Apêndice A. Esse cruzamento de informações procurou atender para as mesmas variáveis sob diferentes ângulos, recomendação de McClelland (1973), para quem há necessidade de medir, de diferentes formas, a expressão dos resultados de cada competência.

Também, tratou-se de investigar sob a ótica da busca por conhecimentos, habilidades e atitudes,¹⁵ em um curto período, ou seja, 1 ano antes e depois do curso Empretec, se os entrevistados evoluíram na competência planejar.

¹⁵ Conhecimentos, habilidades e atitudes são citados por diversos autores como os pilares básicos para o desenvolvimento de uma nova competência.

Verificou-se, no total das pessoas pesquisadas, que a busca por capacitação na área de planejamento não foi alterada pela participação no curso, haja vista a pequena diferença entre as respostas às perguntas 4 e 5 do questionário (Apêndice A). Essa mesma realidade aconteceu quando se isolaram as pessoas que apresentaram evolução positiva nas CCEs Estabelecimento de Metas e Planejamento e Monitoramento Sistemático.

Percebe-se pelas respostas obtidas nas questões 6 a 9 o elevado percentual de pessoas que afirmaram estabelecer metas e planejar depois do Empretec, comparando-se o antes e o depois do curso.

O fato de se encontrarem, na maioria dos casos, proporções maiores de pessoas que afirmaram ter comportamentos ligados ao desenvolvimento da competência planejar, se comparado com as pessoas que apresentaram resultados positivos para o desenvolvimento dessa competência nas entrevistas focadas, não permite que se relacionem as mudanças medidas por essas ações.

Dessa maneira, não foi possível comprovar neste estudo que as pessoas que demonstraram ter desenvolvido os comportamentos Estabelecimento de Metas e Planejamento e Monitoramento Sistemático o fizeram, exclusivamente, devido às atitudes que se buscou medir (Apêndice A) nesta pesquisa.

Porém, ficou claro que a maioria das pessoas que participaram do curso tomou consciência da importância do planejamento para o sucesso na vida e nos negócios, haja vista o percentual elevado de indivíduos que informaram praticar o comportamento de planejar após o Empretec.

No princípio, quando se iniciou a análise dos resultados obtidos nas pesquisas deste trabalho, não se perceberam nos dados informações que comprovassem características singulares entre os participantes que desenvolveram a competência planejar. Considerava-se, naquele momento, que as pessoas que desenvolveram essa competência eram somente aquelas que apresentavam resultado positivo na comparação feita pela entrevista focada, antes e depois do curso.

Entretanto, segundo a teoria que estuda o desenvolvimento de novas competências, o comportamento deliberado é o passo inicial para a mudança. Esse tipo de comportamento vinculado ao planejamento foi constatado entre a maior parte dos indivíduos pesquisados. Destaca-se que o grupo de pessoas que demonstrou evolução no comportamento de planejar, tanto nos resultados das entrevistas focadas quanto nas respostas do questionário (Apêndice A), obteve avanços mais concretos no desenvolvimento dessa competência, pois foi possível constatar a utilização desse comportamento em ambos os instrumentos de pesquisa.

Analisando os resultados desta pesquisa, é possível concluir que a origem e a trajetória dos indivíduos foram itens que representaram maior singularidade entre os indivíduos que desenvolveram a competência planejar. Além disso, a repetição e as atitudes de praticar deliberadamente esse comportamento também foram determinantes para o desenvolvimento dessa competência entre os indivíduos estudados. Outra singularidade percebida entre a maioria das pessoas que demonstraram o desenvolvimento dessa competência, seja pelos resultados das entrevistas focadas, seja pelos resultados do questionário aplicado, foi a baixa procura por novos conhecimentos teóricos sobre o tema.

Nesse sentido, os resultados deste trabalho demonstram, guardados os limites da amostra estudada, os caminhos preferidos pelos brasileiros na busca do desenvolvimento da competência planejar. Portanto, o planejamento de capacitações nessa área necessita avaliar, em seu conteúdo, formas de difundir teorias por meio de experimentação prática. Dessa maneira, segundo resultados desta pesquisa, os brasileiros preferem aprender.

Reitera-se que a presente pesquisa analisou o desenvolvimento da competência planejar sob o aspecto comportamental, ou seja, se os indivíduos aumentaram ou não a utilização dessa competência. Dessa forma, a maneira como o indivíduo planeja, e seus consequentes resultados, não foi neste momento investigada. Porém, estudos como os de Búrigo (2004) e Lopes (1999) comprovam que os participantes do Empretec obtiveram melhores resultados em sua vida profissional após o curso. Essa informação, aliada ao fato de que os comportamentos que mais evoluíram após o curso estão ligados à competência planejar, sugere que não apenas os comportamentos foram estimulados, mas também os métodos utilizados foram eficientes.

Finalmente, a partir da análise de pesquisas sobre os índices de longevidade das empresas brasileiras, como em Sebrae (2007), percebe-se a importância de estudos focados na busca do desenvolvimento da competência planejar. A ampla maioria dos fracassos e sucessos pessoais e empresariais tem relação direta com essa competência.

5.1 RECOMENDAÇÕES

Para novos estudos das competências empreendedoras que se utilizem do curso Empretec, em especial aquelas relacionadas ao

planejamento, recomenda-se buscar inserir no estudo um grupo controle, que não tenha participado do curso.

Em futuros trabalhos, sugere-se investigar como os indivíduos planejam, quais seus métodos e quais os resultados práticos do uso dessa técnica, além de realizar estudos similares a esse, com amostras populacionais probabilísticas, e comparar os resultados, de forma a aumentar a precisão sobre as informações aqui obtidas.

Recomenda-se, ainda, que a UNCTAD e o Sebrae estudem a possibilidade de tornar padrão a realização da entrevista focada após o Empretec, como forma de dar ao participante do curso *feedback* sobre sua evolução comportamental, segundo Trewatha e Newport (1982), necessário ao aprendizado, haja vista que aproximadamente 80% dos entrevistados desta pesquisa informaram que o planejamento faz parte de sua rotina, mas, nas cinco perguntas da entrevista focada, depois do Empretec, os resultados não foram capazes de formar a mesma percepção. Essa inovação no método do curso tornaria possível ao participante comparar informações disponíveis em sua área privada com informações buscadas em seu inconsciente, possibilitando a medição da evolução do aprendizado. Medir o resultado ante uma meta é fundamental para a evolução do aprendizado (KOLASA, 1978).

6 REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Paulo Furquim de. Organização industrial. In: PINHO, D. B.; VASCONCELOS, M. A. S. **Manual de economia de professores da USP**. São Paulo: Saraiva, 1998. p. 195-222.

BIONDO, Graciela. Dois séculos de management. **HSM Management**, São Paulo, n. 50, p. 43-55, maio 2005.

BONABEAU, Eric. Não confie na sua intuição. **Harvard Business Review**, São Paulo, v. 81, n. 5, p. 90-96, maio 2003.

BOSSIDY, Larry. A receita da execução. **HSM Management**, São Paulo, n. 51, p. 40-44, jul. 2005.

BÚRIGO FILHO, Lauro José. **Avaliação do impacto do programa de treinamento de empreendedores - Empretec - no estado de Santa Catarina em 2002**. 2004. 157 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: Makron Books, 1977.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam informações para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2. ed. São Paulo: Senac, 2006.

COSTA, Achyles Barcelos da. **Organização industrial, mercados contestáveis e política pública**. Porto Alegre: Ed. da UFRS, 1995.

COSTA, Carla Virgínia Rosal Lima. **Relatório de Ações Empretec**. Brasília: Sebrae, 2009.

COSTA, Lenise Saraiva de Vasconcelos; SILVA, Jorge Ferreira da. As tipologias estratégicas “realmente existem”? **Enanpad**, Salvador, n. 1, p. ni-ni, 25 set. 2002.

DAVENPORT, Thomas. Competição baseada em análise. **HSM Management**, São Paulo, n. 58, p. 44-52, set. 2006.

DEPRESBITERIS, Léa. Avaliando competências na escola de alguns ou na escola de todos? **Boletim Técnico do Senac**, Brasília, v. 27, n. 3, p. 36-47, set. 2001.

DEPRESBITERIS, Léa; DEFFUNE, Deisi. **Competências, habilidades e currículo de educação profissional**: crônicas e reflexões. São Paulo: Senac, 2000.

DIXIT, Avinash K.; NALEBUFF, Barry J. **Pensando estrategicamente**: a vantagem competitiva nos negócios na política e no dia-a-dia. São Paulo: Atlas, 1994.

DORNELAS, José Carlos Assis et al. **Plano de Negócios que dão certo**: um guia para pequenas empresas. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

DRUCKER, Peter. Gerenciando a si mesmo. **Harvard Business Review**, São Paulo, v. 83, n. 1, p. 89-97, jan. 2005.

DRUCKER, Peter. Um legado de sete décadas. **HSM Management**, São Paulo, v. 54, n. 1, p. 24-28, jan. 2006.

EARLEY, P. Christopher; MOSAKOWSKI, Elaine. Inteligência cultural. **HSM Management**, São Paulo, v. 82, n. 10, p. 105-111, out. 2004.

FARIA, Sueli et al. Competências do profissional da informação: uma reflexão a partir da Classificação Brasileira de Ocupações. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 34, n. 2, p. 26-33, maio 2005. Bimestral.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica**: da competência empreendedora a avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores**: integrando teoria e prática. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, edição especial, p. 183-196, 2001. Trimestral.

FLINK, Richard José da Silva; VANALLE, Rosangela Maria. **O desafio da avaliação de competências**. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR450301_7819.pdf>. Acesso em: 15 maio 2010.

FORNER, Claudio (Org.). **Manual do instrutor**: Empretec. Brasília: Sebrae, 2009.

GARCIA, Ronaldo Coutinho. **A reorganização do processo de planejamento do governo federal: o PPA 2000-2003**. Brasília: Ipea, 2000. Texto para discussão nº 726. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/pub/td/td_2000/td_726.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2010.

GEUS, Arie P. de. **A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GLADWELL, Malcolm. Blink: the power of thinking without thinking. **HSM Management: Book Summary**, São Paulo, n. 6, p. 37-48, 2006.

GONTIJO, Adriana et al. (Org.). **Manual de Seleção do Empretec**. Brasília: Sebrae, 2009.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados do amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 377 p.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. Intenção estratégica. **Harvard Business Review**, São Paulo, v. 83, n. 7, p. 82-95, jul. 2005.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HOU, Wee C.; LUH, Lan L. **As 36 estratégias dos chineses: a milenar sabedoria chinesa aplicada ao mundo dos negócios**. Rio de Janeiro: Record, 2003.

IBGE. **PNAD**: Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios. Brasília, 2009.

IBGE. **Censo Demográfico 2000**: População residente, por religião, segundo as Grandes Regiões e as Unidades da Federação - 2000. Brasília: IBGE, 2000.

KAST, Fremont E.; ROSENZWEIG, James E. **Organização e administração**: um enfoque sistêmico. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1980.

KIRBY, Julia. No pé da montanha. **Harvard Business Review**, São Paulo, n. 1, p. 8-27, jan. 2004.

KLEINER, Art. Você tem acesso às camarilhas de poder? **Harvard Business Review**, São Paulo, v. 81, n. 7, p. 72-78, jul. 2003.

KOBAYASHI, Rika M. et al. A avaliação por competências como um instrumento de gestão de pessoas. **Racre**, Espírito Santo do Pinhal, v. 6, n. 10, p. 60-78, dez. 2006.

KOLASA, Blair J. **Ciência do comportamento na administração**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978.

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril; WEIHRICH, Heinz. **Administração**. 14. ed. São Paulo: Pioneira, 1980. 3 v.

KRIPPENDORFF, Kaihan; RIVIERA, Ana Maria. Gerando estratégias criativas por meio de padrões. **Harvard Business Review**, Santiago, n. 3, p. 40-45, mar. 2003.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LEVITT, Theodore. Miopia de Marketing. **Harvard Business Review**, São Paulo, v. 82, n. 7, p. 88-99, jul. 2004.

LOPES, Rose Mary Almeida. **Avaliação de resultados de um programa de treinamento comportamental para Empreendedores - Empretec**. 1999. 1 v. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Departamento de Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

MACCOBY, Michael. Por que seguimos o líder: o poder da transferência. **Harvard Business Review**, São Paulo, n. 9, p. 58-68, set. 2004.

MAIA, Gládia Lorena Lima; IPIRANGA, Ana Sílvia Rocha. O perfil de competências do trabalhador do conhecimento: um estudo multicaso nas empresas do segmento de TI & T participantes do programa Ceará digital. In: LANER, Aline Dos Santos; CRUZ JÚNIOR, João Benjamim da. **Repensando as organizações: da formação à participação**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004. p. 339-362.

MANSFIELD, Richard S. et al. **The identification and assessment of competencies and other personal characteristics of entrepreneurs in developing countries: Final Report**. Contract n° DAN-5314-C-00-3065-00; Project 936-5314 Boston: McBer and Company, 1987.

MARIOTTO, Fabio L. Mobilizando estratégias emergentes. **Rae**, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 78-93, abr. 2003. Trimestral.

MARTIN, Roger L. Separar a estratégia da execução é a fórmula do insucesso. **Harvard Business Review**, São Paulo, n. 7, p. 24-31, jul. 2010.

MASLOW, A. H. A theory of human motivation. **Psychological Review**, Washington, v. 50, n. 4, p. 370-386, jul. 1943.

MCCLELLAND, David C. **Human motivation**. New York: Cambridge University Press, 1987. 663 p.

McCLELLAND, David C. **The achieving society**. New York: The Free Press, 1967. 512 p.

McCLELLAND, David C. Testing for competence rather than for “intelligence”. **American Psychologist**, Princeton, v. 28, n. 1, p. 1-14, 4 jan. 1973.

MCNEILLY, Mark. **Sun Tzu e a arte dos negócios**. São Paulo: Publifolha, 1999.

MENDES, Rodrigo Hubner; BINDER, Marcelo Pereira; PRADO JÚNIOR, Sérgio Túlio. Planejamento estratégico: muito criticado e muito usado. Por quais razões? **Enanpad**, Salvador, n. 1, p. 1-15, set. 2006.

MERTON, Robert K.; FISKE, Marjorie K.; KENDALL, Patricia L. **The Focused Interview**. 2. ed. New York: The Free Press, 1990.

MINTZBERG, Henry. Strategy-making three modes. **California Management Review**, Berkeley, v. 16, n. 2, p. 44-53, 1973.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004a.

MINTZBERG, H. Não faça planos. Trabalhe. **Exame**, São Paulo, v. 1, n. 809, p. 51-52, 21 jan. 2004b.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva de planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299 p.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry; WESTLEY, Frances. Primeiro pense; primeiro veja; primeiro faça. **HSM Management**, São Paulo, n. 69, p. 1-4, jul. 2008.

MSI. **Treinamento empresarial e fortalecimento do desempenho empresarial**: relatório final. Contrato DAN-5314-C-00-3074-00. Washington: Management Systems Internacional, 1990. USAID.

NELSON, Richard R.; WINTER, Sidney G. **Uma teoria evolucionária da mudança econômica**. Campinas: Unicamp, 2005. 631 p.

NEWMAN, William H. **Ação administrativa**: as técnicas de organização e gerência. São Paulo: Atlas, 1977.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

PAULINYI, Erno I. **O planejamento aplicado a tecnologia**. Brasília: Sebrae, 1996. 80 p.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

PETERS, Tom. 13 respostas à queima-roupa. **HSM Management**, São Paulo, n. 48, p. 116-122, jan. 2005.

PFEFFER, Jeffrey. Decisões: além das técnicas. **HSM Management**, São Paulo, n. 59, p. 91-96, 2006.

PINTO, Luiz Fernando da Silva. **O homem, o arco e a flecha**: em direção à teoria geral da estratégia. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005. 328 p.

PORTER, Michael E. Know your place: how to assess the attractiveness of your industry and your company. **INC**, New York, p. 90-92. set. 1991.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PORTER, Michael E. Como as forças Competitivas Moldam a Estratégia. In: MONTEGOMERY, C. A.; PORTER, Michael E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 11-27.

PRAHALAD, C. K. Em vez da melhor prática a próxima prática. **HSM Management**, São Paulo, n. 53, p. 30-38, nov. 2005.

RAMOS, Marise Nogueira. A pedagogia das competências e a psicologização das questões sociais. **Boletim Técnico do Senac**: Edição especial Competências, Brasília, v. 27, n. 3, p. 27-35, set. 2001.

ROBBINS, Stephen P. **O processo administrativo**: integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1986.

ROGERS, Carl Ransom. **Tornar-se pessoa**. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1977.

ROGERS, Carl Ransom. **Sobre o poder pessoal**. São Paulo: Martins Fontes, 1978.

ROTTER, Julian B. Some problems and misconceptions related to the construct of internal versus external control of reinforcement. **Journal of Consulting and Clinical Psychology**, Connecticut, v. 43, n. 1, p. 56-67, 1975.

SARASVATHY, Saras D. **What makes entrepreneurs entrepreneurial?** Seattle: University of Washington, 2001.

SCHERMERHORN JUNIOR, John R. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1996.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultura, 1997.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil: 2003-2005.** Brasília, 2007.

SEBRAE. **Perfil diagnóstico de características do comportamento empreendedor.** Florianópolis, 2010a.

SEBRAE. **Avaliação do Programa Empretec no Brasil.** Brasília, 2002.

SEBRAE. **Reunião do comitê gestor do Empretec.** [mensagem pessoal] Mensagem recebida por: <Coordenadores Estaduais do Empretec>. Acesso em: 25 fev. 2010b.

SHANE, Scott; LOCKE, Edwin A.; COLLINS, Christopher J. Entrepreneurial motivation. **Human Resource Management Review**, New York, n. 13, p. 257-279, 2003.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. **Desenvolvimento organizacional: casos e instrumentos brasileiros.** São Paulo: Edgard Blucher, 1975.

SPENCER, Lyle M.; SPENCER, Signe M. **Competence at work.** New York: John Wiley & Sons, 1993. 372 p.

STERNBERG, Robert J. et al. Testing common sense. **American Psychologist**, [s.l.], v. 50, n. 11, p. 912-927, Nov. 1995.

SULL, Donald N.; ESCOBARI, Martin. Lições do Brasil: como salvar um negócio ameaçado de morte súbita. **Harvard Business Review**, São Paulo, v. 82, n. 2, p. 76-85, Feb. 2004.

TACHIZAWA, Takeshy; CRUZ JÚNIOR, João Benjamim da; ROCHA, José Antônio de Oliveira. **Gestão de negócios: visões e dimensões empresariais da organização**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Atlas, 1953.

TEIXEIRA, Alexandre. Como se tornar um líder do século 21. **Época Negócios**, São Paulo, n. 41, p. 88-115, jul. 2010.

TREWATHA, Robert L.; NEWPORT, M. Gene. **Administração: funções e comportamento**. São Paulo: Saraiva, 1982.

TZU, Sun. **A arte da guerra**. Rio de Janeiro: Record, 1983. 115 p.

UNCTAD. **Feedback from participants**. Disponível em: <http://www.unctadxi.org/templates/Page___7409.aspx>. Acesso em: 11 jul. 2010.

UNCTAD. United Nations. **Review of the technical cooperation activities of UNCTAD and their financing**: Annex I: Review of activities undertaken in 2008. Geneva: Unctad, 2009. Disponível em: <http://www.unctad.org/en/docs/wpd212add1_en.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2010.

WATERS, Everett; SROUFE, L. Alan. Social competence as a developmental construct. **Developmental Review**, v. 3, n. 1, p. 79-97, 1983.

WICKERT, Maria Lucia Scarpini. **Referenciais educacionais do Sebrae**. Brasília: Sebrae, 2008. (Documentos).

ZACCA, Eloisa Cecconello et al. (Org.). **Manual do instrutor: Empretec**. Brasília: Sebrae, 2002.

ANEXO A

**CARACTERÍSTICAS DO COMPORTAMENTO
EMPREENDEDOR
FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO**

1 2 3 4 5 Pontos/Total

Busca de oportunidades e iniciativa

- Faz as coisas antes do solicitado ou antes de forçado pelas circunstâncias.

_ _ _ _ _ = __x
5 = __

- Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços.

- Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos,

equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.

Persistência

- Age diante de um obstáculo significativo.

_ _ _ _ _ = __x
5 = __

- Age repetidamente ou muda de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo.

- Faz um sacrifício pessoal ou despende um esforço extraordinário para completar uma tarefa.

Comprometimento

- Atribui a si mesmo e a seu comportamento as causas de seus sucessos e fracassos e assume a responsabilidade pessoal pelos resultados obtidos.

_ _ _ _ _ = __x
5 = __

- Colabora com os seus empregados ou coloca-se no lugar deles, se necessário, para terminar uma tarefa.

- Esforça-se para manter os clientes satisfeitos e coloca a boa vontade a longo prazo, acima do lucro a curto prazo.

Exigência de qualidade e eficiência

- Encontra maneiras de fazer as coisas melhor, mais rápido ou mais barato.

_ _ _ _ _ = __x
5 = __

- Age de maneira a fazer coisas que satisfaçam ou excedam padrões de excelência.

- Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado em tempo

ou que atenda aos padrões de qualidade previamente combinados.

Correr riscos calculados

- Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente. _ _ _ _ _ = ___x
- Age para reduzir riscos ou controlar resultados. 5 = _
- Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.

Estabelecimento de metas

- Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal. _ _ _ _ _ = ___x
- Tem visão de longo prazo, claras e específicas. 5 = _
- Estabelece objetivos de curto prazo mensuráveis.

Busca de Informações

- Dedicar-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes. _ _ _ _ _ = ___x
- Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou proporcionar um serviço. 5 = _
- Consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.

Planejamento e monitoramento sistemático

- Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos _ _ _ _ _ = ___x
- Constantemente revisa seus planos levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais. 5 = _
- Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.

Persuasão e rede de contatos

- Utiliza estratégia deliberada para influenciar ou persuadir os outros. _ _ _ _ _ = ___x
- Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos. 5 = _
- Age para desenvolver e manter relações comerciais.

Independência e Autoconfiança

- Busca autonomia em relação a normas e controles de outros.
- Mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores. _ _ _ _ _ = ___x
- Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio. 5 = _

Fonte: Gontijo et al. (2009)

APÊNDICE A

Pesquisa de Impacto Empretec 2010

| | | | |
|---|--------|--------------------------|--|
| NOME | | | |
| Data da entrevista focada antes do Empretec | | Data da entrevista atual | |
| Data da participação no Empretec | Cidade | Telefones de contato | |
| Sexo () Masculino () Feminino | | Data de Nascimento | |

1 – Escolaridade

- () Ensino fundamental
- () Ensino médio
- () Ensino superior. Qual curso? _____
- () Pós-graduação. Qual(is)? _____

* parcial e/ou concluído

2 - Faça um X somente no seu tipo de atividade profissional atual (lado esquerdo). Se já atuou em outras atividades, coloque o tempo em anos de atuação nelas.

- () Empregado de empresa pública () anos
- () Empregado de empresa privada () anos
- () Empresário () anos
- () Autônomo () anos
- () Desempregado () anos

3 - Você já fez algum curso que tinha como conteúdo principal o tema Planejamento? (Não considerar nessa resposta os cursos da grade curricular da graduação.)

() Não

() Sim

4 - No último ano antes do Empretec você participou de alguma capacitação com o tema Planejamento?

() Não

() Sim

Se sim, quantos? _____

5 - Após o Empretec você participou de alguma capacitação com o tema planejamento?

() Não

() Sim

Se sim, quais? _____

6 - Após o Empretec você elaborou algum plano de maneira formal, ou seja, por escrito?

() Não

() Sim

Se sim, quantos? _____

7 - Antes do Empretec você fazia planejamento pessoal estabelecendo metas para serem atingidas durante um período predefinido?

Não

Sim

8 - Após o Empretec você fez um planejamento pessoal estabelecendo metas para serem atingidas durante um período predefinido?

Não

Sim

9 - Você considera que o planejamento faz parte da rotina da sua vida?

Não

Sim

Nas afirmações a seguir (questões 10 a 14) pontue 1 para aquela que melhor corresponde às suas características, 2 para a sua segunda opção, e 3 para aquela que menos corresponde às suas características.

10 - Qual a minha preferência?

Importante! Não existe opção correta. Responda conforme a sua maneira de ser.

- Eu gosto de organizar e de dirigir atividades em grupo.
- Fico feliz quando estou com um grupo de pessoas que apreciam a vida.
- Estabeleço metas desafiadoras e me esforço para alcançá-las.

11 - Qual a minha preferência?

Importante! Não existe opção correta. Responda conforme a sua maneira de ser.

- Eu sou muito apegado a meus amigos.
- Só consigo relaxar quando concluo uma parte substancial do trabalho.
- Eu defendo com entusiasmo o meu ponto de vista em oposição a outros.

12 - Qual a minha preferência?

Importante! Não existe opção correta. Responda conforme a sua maneira de ser.

- Eu trabalho como escravo em tudo com que me comprometo até ficar satisfeito com o resultado.
- Eu costumo influenciar mais os outros do que ser influenciado.

() Eu gosto de estar junto de um grupo de pessoas agradáveis e de falar sobre qualquer assunto.

13 - Qual a minha preferência?

Importante! Não existe opção correta. Responda conforme a sua maneira de ser.

() Eu mudo o meu caminho só para estar junto dos amigos.

() Trabalho para mim é diversão.

() Gosto de sentir que posso dominar uma situação social qualquer.

14 - Qual a minha preferência?

Importante! Não existe opção correta. Responda conforme a sua maneira de ser.

() Uma coleção de moedas.

() Uma máquina fotográfica.

() Um álbum de família.

Assinatura do Entrevistado